



---

**Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales**

**Trabajo de Fin de Grado  
Administración y Dirección de Empresas**

**La mujer en el trabajo y en el gobierno de la  
empresa: un análisis teórico y empírico**

Presentado por:

***Raquel Montes Valles***

Tutelado por:

**Dr. José Miguel Rodríguez Fernández**

Valladolid, 1 de julio de 2014

## Resumen

En los últimos tiempos, la sociedad, el mercado de trabajo y el mundo empresarial han sufrido transformaciones en sus características tradicionales. Ello ha sido debido a diversos factores, como la introducción de las políticas de responsabilidad social dentro de la empresa, la incorporación de la mujer al trabajo y los avances en materia de igualdad entre géneros. El objetivo del presente trabajo es conocer esos cambios y cómo afectan en los roles de género. La investigación empírica realizada se basa en análisis de estadística descriptiva y regresión por mínimos cuadrados parciales. Su objetivo es detectar las diferencias entre hombres y mujeres en cuanto al tipo de contrato laboral y la retribución percibida. También se ha analizado el posible efecto sobre la rentabilidad empresarial de la presencia de la mujer en los consejos de administración de las compañías españolas incluidas en el índice bursátil IBEX-35. Se concluye que existe discriminación por razón de género tanto en la contratación como en la compensación salarial. Y no se detecta un impacto significativo sobre dicha rentabilidad como consecuencia de una mayor o menor proporción de mujeres en dicho consejo.

**Palabras clave:** mujer, género, retribuciones, consejo de administración.

**Códigos JEL:** B54, J7, G30.

## Abstract

During the last few years, the society, the labour market and the corporate world have experimented several transformations on their traditional characteristics. This owe to diverse factors that have triggered it, such as the introduction of social responsibility policies, the transition of women into the labour market and the development of the equality between men and women. The aim of this study is to discover these changes and how they affect to gender roles. The empirical analysis is based on descriptive statistics and least partial squared regression method. Its aim is related to showing the differences between men and women depending on their contracts and the wages they receive. It has also been analysed the possible effect that the presence of women have in business administration of the companies that participate in the Spanish stock exchange. To sum up, this paper shows that exists a discrimination owing to the genre in terms of employment and salaries. This research does not show a significative impact in the rentability as a consequence on the proportion of women in the Board of management.

**Keywords:** women, gender, retribution, Board of management.

## **INDICE**

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>INTERÉS Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA</b> .....	4
<b>OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS</b> .....	5
<b>METODOLOGÍA</b> .....	6
<b>ESTRUCTURA DEL TRABAJO</b> .....	6
<b>CAPÍTULO 1: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) Y RECURSOS HUMANOS (RRHH)</b> .....	7
<b>1.1 MODELO PLURALISTA DE LA EMPRESA. LOS <i>STAKEHOLDERS</i></b> .....	7
<b>1.2 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) Y SUS RELACIONES CON LA GESTION EN LOS RECURSOS HUMANOS (RRHH).</b> ...	9
1.2.1 Concepto de RSE.....	10
1.2.2 Dimensiones de la RSE.....	11
1.2.3 La gestión responsable de los recursos humanos .....	12
<b>2.1. INCORPORACIÓN DE LA MUJER AL TRABAJO</b> .....	15
2.1.1 Causas generales.....	15
2.1.2 El caso concreto de España .....	16
2.1.3 Efectos y consecuencias .....	17
<b>2.2 DIVERSIDAD E IGUALDAD EN LA EMPRESA</b> .....	18
2.2.1 Normativa internacional , europea y nacional .....	18
2.2.2 Planes de igualdad .....	20
2.2.3 Dimensiones de los planes de igualdad. ....	22
<b>CAPÍTULO 3: ANALISIS EMPIRICO.</b> .....	25
<b>3.1. RETRIBUCIONES EN LA CALIDAD DE EMPLEO</b> .....	25
3.1.1 Diferencias en la temporalidad de la contratación. ....	25
3.1.2 Diferencias en la modalidad de la jornada. ....	26
3.1.3 Diferencias según ocupación.....	27
3.1.4 Diferencias en los puestos de alta cualificación. ....	27
<b>3.2. PRESENCIA FEMENINA EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN.</b> ..	28
3.2.1 Algunos estudios empíricos previos.....	29
3.2.2 Fuente de datos, muestra y metodología aplicada.....	30
3.2.3 Resultados del análisis univariante.....	30
3.2.4 Resultados del análisis multivariante.....	33
<b>CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES</b> .....	35
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	37
<b>ANEXOS</b> .....	42

## INTRODUCCIÓN

### INTERÉS Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

A lo largo de la historia el concepto de empresa ha sufrido distintas transformaciones. Tradicionalmente las empresas eran concebidas como organizaciones productoras de bienes y servicios a la sociedad con el objetivo de maximizar sus beneficios. Sus relaciones eran propias de un sistema cerrado sin apenas relación con el entorno, salvo las relaciones laborales y de la propia legislación. Sin embargo durante las últimas décadas y debido a varios factores como la globalización, la internacionalización y el desarrollo de una mayor cultura organizacional la empresa genera una mayor preocupación por el entorno sin descuidar los objetivos meramente económicos.

En este contexto surge la responsabilidad social empresarial, como una nueva forma de hacer negocios donde la empresa genera sus operaciones de forma sustentable en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de distintos públicos con los que se relaciona (*stakeholders*). De esta forma, el hecho de ser socialmente responsables significa que la empresa orienta sus actividades a la satisfacción y bienestar de sus miembros, preocupándose no solo de sus beneficios económicos sino también de los sociales

Por otra parte, la incorporación de la mujer al trabajo a nivel mundial en los últimos 30 años, ha producido cambios significativos en las características tradicionales de la sociedad y del mundo laboral. El mercado de trabajo ha sido siempre propiamente masculino y el hombre era el referente de la sociedad y de sus hogares. Las mujeres apenas tenían acceso a la educación, sino que eran educadas para casarse y formar una familia. Además, el mercado de trabajo español ha estado caracterizado siempre por su temporalidad y una fuerte segregación horizontal. Desde la incorporación femenina al mercado laboral, las mujeres han tenido condiciones desventajosas en sus contratos y han percibido un salario menor realizando el mismo trabajo. Debido a la magnitud de este fenómeno, y con el propósito de eliminar estas diferencias conceptos como la igualdad y diversidad de género han ido ganando fuerza durante los últimos. Distintas instituciones y universidades como IE Business School o los informes de Mc Kinsey y PWC han expuesto sus estudios y

recomendaciones acerca de la importancia del incremento de las mujeres en la actividad empresarial y profesional.

Por otra parte, la participación equilibrada entre hombres y mujeres en los puestos de alta cualificación, es un tema de interés creciente en los últimos años. Muchos son los estudios que han analizado si es posible asociar un mayor valor de la firma con un aumento de la presencia de mujeres en los consejos de administración. Investigaciones como la de Zahra y Stanton, (1988) afirman que no existe relación alguna entre ambas variables; otros como Daily y Dalton (2003), afirman que la diversidad de género en los consejos de Administración beneficia a las organizaciones. Sin embargo, según la literatura previa no se han extraído resultados concluyentes que determinen un tipo de relación de estas variables

## **OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS**

De acuerdo con los planteamientos expuestos, el objetivo principal del presente trabajo es analizar el papel de la mujer en el trabajo y en los consejos de administración. Por lo tanto, a partir de una investigación empírica se pretende estudiar la posible discriminación salarial y desigualdad de las condiciones contractuales según diferencias de género, así como la posible relación entre una mayor rentabilidad de la empresa y un aumento del grado de presencia femenina en los consejos de administración

Cómo objetivos generales de este documento se pretende explicar el concepto de responsabilidad social empresarial, qué beneficios reporta para la organización la implantación de ésta y como se relaciona con una gestión responsable de los recursos humanos. Además se intenta analizar desde distintos ámbitos cuales han sido los factores impulsores de la incorporación de la mujer al trabajo y que efectos y consecuencias ha ocasionado este fenómeno.

## **METODOLOGÍA**

El presente trabajo se ha elaborado a partir de un enfoque teórico que ha sido complementado con una investigación cuantitativa. A través de un método de estadística descriptiva se pretende analizar si existen diferencias en la contratación y en las políticas retributivas entre hombres y mujeres así como, la posible relación entre la presencia femenina en los Consejos de Administración y la rentabilidad empresarial. Para demostrar dicha relación se ha utilizado también el método de mínimos cuadrados parciales. Esta técnica fue introducida por el sueco Herman Wold, con el objetivo de contrastar si existe o no dependencia entre dos variables.

## **ESTRUCTURA DEL TRABAJO**

Dicho documento está compuesto por cuatro capítulos, sus correspondientes referencias bibliográficas y los anexos. El primer capítulo introduce el concepto de *stakeholders* y explica los beneficios que conlleva para la empresa un aumento de las interacciones con los distintos grupos de interés. Además explica que es la responsabilidad social empresarial, que dimensiones tiene y como se relaciona con el departamento de recursos humanos. El segundo capítulo analiza el proceso de incorporación de la mujer al trabajo, así como las causas y consecuencias de este fenómeno. También explica las medidas incorporadas en materia de igualdad de género por parte de distintas instituciones y como las empresas introducen estas medidas en la organización.

El tercer capítulo consta de una investigación empírica con dos objetivos; por un lado se pretende conocer si existen diferencias en la retribución y la contratación según género a través de un método de estadística descriptiva y por otro, se intenta explicar a través de distintas técnicas estadísticas si la rentabilidad de la organización está relacionada con una mayor presencia de las mujeres en los consejos de administración.

El estudio se completa con las principales conclusiones a las que siguen las referencias bibliográficas respecto del tema objeto de estudio.

Así mismo el trabajo finaliza con los anexos donde se recogen cuadros, figuras y gráficos que corresponden al desarrollo de todo el trabajo.

## **CAPÍTULO 1: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) Y RECURSOS HUMANOS (RRHH)**

El capítulo que se presenta a continuación introduce el concepto de *stakeholders*, así como sus distintas clasificaciones y los beneficios obtenidos por las empresas tras sus relaciones con los distintos grupos de interés. Además en su segundo epígrafe, incluye la definición de Responsabilidad Social, explica cómo se relaciona esta con las diferentes dimensiones de la empresa y detalla la estrecha colaboración entre los departamentos de responsabilidad social empresarial y de recursos humanos.

### **1.1 MODELO PLURALISTA DE LA EMPRESA. LOS *STAKEHOLDERS*.**

El concepto de *stakeholder*, traducido comúnmente como “grupo de interés” o “partes interesadas”, deriva de los trabajos del Stanford Research Institute en 1963, el sueco E. Rhenman en 1966 y el estadounidense H.I. Ansoff en 1965 (González, 2005).

Una de las definiciones de mayor aceptación es la ofrecida por Freeman (1984, p. 40), considerando a los *stakeholders* como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización”, de modo que hace referencia al apoyo de los grupos de interés para que la entidad alcance sus objetivos. No obstante, esa definición ha sido puesta en cuestión debido a su ambigüedad, de forma que AECA (2004, p. 9) aclara que dicho grupo o individuo ha de tener un interés legítimo. Por su parte, Rodríguez Fernández (2003, p. 89) asocia el concepto de *stakeholder* con la realización de inversiones específicas en la empresa y la consiguiente asunción de riesgos, a la vez que subraya la importancia de los *stakeholders* para la supervivencia y el éxito a largo plazo de la organización.

En las últimas décadas, se ha observado un giro en lo relativo a la función de las empresas en la sociedad, debido a algunas de las tendencias claves observadas en la esfera mundial, como la globalización de los mercados, el nacimiento de desafíos sociales y ambientales en el ámbito global, como el SIDA y el cambio climático, junto con la decreciente capacidad de los gobiernos para encarar estos temas en solitario.

En respuesta a dichos cambios, se puede apreciar un aumento de la complejidad y la dinámica del contexto que rodea a todo tipo de organizaciones, además del fuerte impacto económico, ambiental y social de éstas sobre su entorno

Como resultado de lo anterior, cada vez son más los miembros de los distintos grupos de interés sobre los que exigen ser informados y consultados, llegando incluso a desear participar en las decisiones corporativas.

Sin embargo, no podemos encontrar una lista única de *stakeholders*, aplicable a todo tipo de organización, ni siquiera para una sola compañía, pues depende de las características de ésta, de sus circunstancias específicas y de la evolución de la misma con el paso del tiempo. Variables como el tipo de sector económico, el modelo de empresa, la ubicación geográfica, el estilo de gestión, etc afectan a la formación y actuaciones de los diferentes grupos de interés. Las nuevas estrategias de negocio y los cambios contextuales a menudo determinan un nuevo conjunto de *stakeholders*.

De hecho, existen diferentes clasificaciones de los *stakeholders*. Una primera clasificación es la de Rodríguez Fernández (2003, p. 89) que distingue entre:

- *Stakeholders* primarios: Incluye a aquellos grupos con derechos directos y legalmente establecidos con la empresa (accionistas, empleados, consumidores, proveedores, gobierno o competidores).
- *Stakeholders* complementarios: los derechos que poseen los grupos sobre la empresa y sus recursos están peor definidos en la ley y se basan en criterios como la lealtad o las obligaciones éticas (medios de comunicación, grupos de interés, comunidad, etc.).

Otra forma de clasificarlo sería la que establece AECA (2004, pp. 13-16) en función de la relación que tiene la entidad con el entorno:

- *Stakeholders* internos: Aquellos que se encuentran situados dentro de la estructura de la organización, como son los empleados, directivos y accionistas o propietarios.
- *Stakeholders* externos: Integrado por los grupos que no pertenecen a la estructura interna de la organización y que se relacionan con ésta desde su independencia orgánica. Es el caso de clientes, proveedores, agentes

sociales, administraciones públicas, socios comerciales comunidad local o la sociedad en general.

En la figura 1.1 de los anexos se recoge esquemáticamente un mapa genérico de los posibles *stakeholders* de una organización.

En la actualidad, la vanguardia de la comunidad empresarial ha empezado a valorar las contribuciones de la participación de *stakeholders* en el aprendizaje organizacional y en la innovación de productos y procesos, así como en el logro de la sostenibilidad de las decisiones estratégicas dentro y fuera de las compañías.

Estas relaciones con los *stakeholders* implican una suma de recursos de todo tipo—de *know-how*, financieros, humanos u operativos—que pueden ayudar a las partes interesadas a obtener conocimientos, superar desafíos y alcanzar metas que ninguna de ellas podría lograr de forma independiente.

Finalmente, el cuadro 1.1 de los anexos detalla algunos de los beneficios que cabe esperar en las relaciones de una empresa con sus grupos de interés.

## **1.2 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) Y SUS RELACIONES CON LA GESTION EN LOS RECURSOS HUMANOS (RRHH).**

En los últimos años, el concepto de RSE ha ido evolucionando y ganando importancia en el mundo empresarial. La globalización, los problemas medioambientales o el avance de las tecnologías de la información, son algunos de los factores que han hecho que las empresas comiencen a tomar conciencia de que su actividad conlleva una serie de responsabilidades que deben asumir.

Con el deseo de ser más competitivas y ante la presión ejercida por la sociedad, muchas son las empresas que han implantado la RSE como nueva técnica de gestión.

### **1.2.1 Concepto de RSE.**

La responsabilidad social empresarial (RSE) renueva la concepción de la empresa, otorgando a ésta una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la mera rentabilidad económica y en la que como aparece recogida en la figura 1.2 de los anexos se incorpora la triple faceta de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental.

Sin embargo, la responsabilidad social empresarial no tiene una definición única, ya que ha sido definida desde diversos ámbitos de modos muy distintos.

Una de las definiciones más conocidas es la de World Business Council for Sustainable Development (2014): “La RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida”.

Por su parte, el Foro de Expertos En RSE del Ministerio de Trabajo (2005) estableció en España la siguiente definición: “La responsabilidad social de la empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y de los impactos que se derivan de sus acciones”.

Sin embargo, algo en lo que se coincide es que las entidades suelen tener dos motivos para introducir la RSE como técnica de gestión. Por un lado, la búsqueda de un equilibrio entre las finalidades estrictamente económicas y las cuestiones sociales y ambientales asociadas a las repercusiones sobre el entorno que se presupone que ocasiona su propia actividad. Por otra parte, la RSE como un elemento asociado a la competitividad contribuyendo al logro de los objetivos de una organización, esencialmente los de supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

Los motivos por los que las empresas llevan a cabo estas prácticas suelen ser desconocidos para el público. No obstante, la encuesta a las grandes

compañías realizada por la Comisión Europea (2001) ofrecía alguna de las razones por las que una empresa adopta la RSE dentro de su política empresarial:

- La mejora de la competitividad.
- La potenciación de la imagen de la empresa.
- La prevención frente a una publicidad negativa, o a la posibilidad de pleitos o de campañas contra la firma.
- Para sobresalir en algún aspecto respecto a la competencia.
- Para avanzar en la gestión de recursos humanos.
- Para reforzar la lealtad de los equipos gestores.
- Como otro de los mecanismos de atracción de nuevos empleados.

Dentro de este contexto, Jamali et al. (2008) explican cómo en muchas ocasiones las empresas no adoptan prácticas de RSE hasta el momento en el son cuestionadas públicamente. Por esta razón, las empresas con mayor grado de exposición respecto a sus grupos de interés (suelen ser las de mayor tamaño), se encuentran en cierta forma más obligadas a establecer políticas de responsabilidad social, con el objetivo de lograr una mejor reputación y evadirse así de posibles críticas.

Como resultado de un incremento de la conciencia social en la sociedad y ante una mayor presión por parte de la opinión pública, muchas empresas deben defenderse ante alguno de las acciones realizadas que deberían haber efectuado.

Según Carroll (1999), es precisamente esta presión pública la que hace reaccionar a las empresas que deciden implantar políticas de RSE ante las expectativas sociales existentes.

### **1.2.2 Dimensiones de la RSE.**

Según la Comisión Europea (2001) y tal como se puede apreciar en la figura 1.3 de los anexos la RSE tiene dos vertientes. La interna, que vincula a la empresa con el interés social y por tanto tiene que ver con aspectos claves de la gestión de los recursos humanos y de la seguridad laboral, la formación y desarrollo de los trabajadores, la gestión de la calidad y el medio ambiente.

La dimensión externa está referida a la relación que mantiene la empresa con sus agentes externos y entorno social. Lejos de circunscribirse solo al ámbito de la empresa, la RSE abarca un amplio abanico de interlocutores donde están sus clientes, proveedores, administradores y comunidades locales....

### **1.2.3 La gestión responsable de los recursos humanos**

Llegados a este punto podemos decir que las empresas trabajan con una política con fuerte incidencia económica y con una incidencia social cada vez más creciente. Este comportamiento de la empresa, se convierte además en una potente herramienta de gestión de recursos humanos que el propio departamento de RRHH puede administrar, fomentando que los empleados participen de la misma política. Para ello, es necesario que exista una relación estrecha de colaboración entre los departamentos de RSE y RRHH, de manera que determinen unos objetivos comunes y herramientas de seguimiento que incluyan indicadores del desempeño de la actividad

En la actualidad se ha podido apreciar como la RSE ha supuesto un cambio en la agenda de los RRHH incorporando su cultura e importantes temas como:

- La diversidad en la empresa, implica un tratamiento equitativo en referencia al acceso al empleo u ocupación.
- Equidad salarial, como sinónimo de igualdad y no discriminación en la empresa.
- El concepto de conciliación de la vida personal y laboral, con el objetivo de equilibrar la vida personal y laboral
- Salud y seguridad en el trabajo y mejora de la calidad de vida de los empleados.

Según el consultor de management y recursos Humanos, Enebral Fernández (2006) en tradicionalmente los empleados consideraban a la remuneración como factor más determinante para su satisfacción en el trabajo. Sin embargo, en la última década determinantes como la calidad de vida en el trabajo, el desarrollo profesional o el *work life balance* pesan cada vez más sobre las preferencias de los trabajadores .Por ello, actualmente uno de los desafíos más grandes de las empresas es aplicar una política de responsabilidad social ligada a una correcta gestión de los recursos humanos, de modo que sea

valorada y correspondida por sus propios trabajadores. Claros son los indicios que demuestran que la clave del éxito de la implantación de este tipo de iniciativas en una compañía seguramente recae en los recursos humanos implicados y en su predisposición a colaborar, mucho más que en los líderes organizacionales. En esta misma línea, contribuciones como la de Rodrigo y Arenas (2008) resaltan la importancia de una implantar iniciativas de RSE desde el punto de vista de los recursos humanos, dirigidos a todos los empleados actuales, y a los que pudieran adherirse a la organización.

La fuerte globalización que experimentan las empresas también supone un esfuerzo en lo que se refiere a RSE. Ranstad (2014) revela las preferencias según el género de los trabajadores. Mientras que ellos prefieren compañías orientadas al desarrollo de su carrera internacional o formación de calidad, ellas se inclinan por aspectos relacionados con la atmósfera laboral y la facilidad para compaginar vida laboral y personal. Esto pone de manifiesto que las mujeres buscan flexibilidad en el empleo, un ambiente de trabajo agradable o una buena localización. El gráfico 1.1 del anexo detalla estas preferencias por sexo.

Según el gráfico 1.2 del anexo las preferencias varían según la edad, factores como el salario, la seguridad laboral y la carrera profesional son más importantes para las personas de más de 40 años; mientras que la accesibilidad y la innovación, son más valorados para los menores de 40 años.

Asimismo, y tal y como se pone de manifiesto en el gráfico 1.3 del anexo los encuestados con mayor nivel educativo se sienten más atraídos por las empresas en las que pueden encontrar puestos de trabajo interesantes y perspectivas de carrera globales, mientras que las personas con menor nivel educativo prefieren una mayor seguridad en el empleo, accesibilidad y calidad de los productos o servicios.

Por otro lado, Gössling (2011) hace referencia a la importancia que tiene la implantación de actuaciones de RSE que afecten directamente a los intereses de los empleados, debido a su incidencia favorable sobre determinados aspectos como los relacionados con la motivación y la satisfacción laboral; y el nivel de compromiso y la lealtad de los recursos humanos con la organización. Por ello, se puede apuntar que el grado de compromiso de cada empleado

estará altamente correlacionado con la percepción de su bienestar laboral. De esta manera, el impacto de la RSE a escala individual podría verse reflejado en una mejora genérica en el clima laboral, conduciendo a beneficios de diverso tipo, como por ejemplo; los obtenidos por los deseos de permanencia en la organización, los producidos por un incremento en la productividad del personal o los ocasionados por el aumento de posibilidades de atracción potencial de nuevos recursos humanos cualificados y de talento que estén disponibles en los mercados laborales y profesionales (Brammer et al. 2007).

## **CAPÍTULO 2: LA MUJER EN LA EMPRESA**

El capítulo que se expone a continuación analiza el proceso de incorporación de la mujer al mercado laboral, así, como cuáles han sido los factores determinantes y principales consecuencias de este suceso. También, en el epígrafe segundo se explica la normativa desarrollada en materia de igualdad de género y la importancia de los planes de igualdad dentro de la empresa.

### **2.1 INCORPORACIÓN DE LA MUJER AL TRABAJO**

Una de las realidades más importantes que ha experimentado la sociedad a lo largo de los últimos 30 años, es el fenómeno de la incorporación de la mujer al mercado de trabajo. El hecho de que la mujer no pueda seguir desempeñando las mismas funciones que venía realizando ha propiciado entre sus múltiples efectos una reestructuración importante de los roles de familia tradicional.

#### **2.1.1 Causas generales**

El papel de la mujer en la sociedad ha experimentado un gran cambio en la mayoría de los países occidentales debido a su incorporación en el mercado laboral. Los factores que más han influido en este cambio y que han producido un incremento en la población activa femenina son los siguientes (Durán, 1972):

➤ **Históricos:**

La Primera Guerra Mundial y la Segunda Guerra Mundial provocaron la incorporación de la mujer al trabajo, como consecuencia de una disminución de la mano de obra masculina. A pesar de que al finalizar estas guerras, la mayoría de las mujeres, por abandono o despido, dejaron sus puestos de trabajos, la participación activa femenina se incrementó con respecto a la de los inicios de cada uno de estos enfrentamientos

➤ **Demográficos.**

Factores como un decrecimiento en la tasa de natalidad, un envejecimiento de la población (debido a la elevación de las

expectativas de vida) y un aumento en la edad de escolarización media también han jugado un papel importante en el aumento de la población activa total, sobre todo la femenina, contribuyendo favorablemente a la incorporación de la mujer al trabajo.

➤ **Técnicos y económicos.**

Los grandes avances tecnológicos han provocado un cambio en el trabajo tradicional. En lo que se refiere a los puestos de trabajo, la tecnología ha conseguido disminuir o incluso hacer desaparecer aquellos trabajos que necesitaban de un gran esfuerzo físico, dando mayores oportunidades a la mujer. Por otra parte, el trabajo doméstico se ha visto reducido por la aparición de inventos como el lavavajillas, los cuales permiten que la mujer tenga más tiempo para emplearse fuera de casa y contribuya a la economía familiar.

➤ **Sociales.**

Algunos hechos significativos, como la introducción en la Constitución del derecho al voto para las mujeres, los impactos producidos por las campañas feministas y la variación en los hábitos de consumo desencadenan el deseo de muchas mujeres de obtener ingresos personales convirtiéndose "en mujeres trabajadoras".

### **2.1.2 El caso concreto de España**

Según Durán (1972) la incorporación de la mujer al mercado laboral en el caso de España no ha seguido las pautas del resto de países y ha sido un proceso mucho más lento. Durante la guerra civil española (1936-1939) los puestos de trabajo de los hombres no fueron cubiertos por sus mujeres y se produjo un descenso de la natalidad importante. Por ello, al terminar la guerra una de las medidas más importantes que se tomaron fue incentivar la maternidad, lo que supuso una mayor dedicación de las mujeres a sus hogares.

Según Martín López (2000) la mujer ha experimentado un cambio en la sociedad durante las últimas tres décadas del siglo XX. Que la tasa de natalidad descienda durante los años setenta, hace que las mujeres tengan menores cargas domésticas y se preocupen más por ellas mismas. Muchas acceden a la universidad y otras muchas deciden usar los conocimientos

adquiridos para emprender negocios propios, siendo un ejemplo muy típico los talleres de confección.

Además, la expansión del sector servicios supuso la apertura de un abanico de oportunidades para las mujeres a la hora de trabajar. Razones como una mayor aportación a los gastos de la casa o la necesidad de sentir una seguridad económica en caso de enfermedad, separación o defunción del cónyuge han impulsado a las mujeres a trabajar.

### **2.1.3 Efectos y consecuencias**

Según Palomar Olmedo (2005, pp. 200-204) la incorporación de la mujer al trabajo es una realidad que ha tenido efectos en todos los ámbitos.

➤ *Cambio demográfico.*

La mujer protagoniza cambios muy fuertes en la pirámide de población española: el descenso de la natalidad y el alargamiento de la vida. Desde su inserción en el mercado de trabajo, las mujeres españolas retrasan cada vez más su primera maternidad hasta encontrar la estabilidad laboral disminuyendo el número total de hijos.

➤ *Cambio laboral.*

La incorporación masiva de la mujer al trabajo ha provocado un aumento de la tasa de ocupación de la población española y un aumento de la cualificación femenina. Muchos sectores masculinizados están siendo conquistados por las mujeres dada su disposición ante cualquier trabajo. Por otra parte, se produce un efecto negativo sobre los contratos a tiempo parcial, ya que se asocia con un modelo de contrato femenino.

➤ *Cambio educacional o formativo.*

La posibilidad de encontrar un empleo satisfactorio, ha supuesto el incremento educacional de la mujer dentro de la sociedad española. Las estadísticas reflejan un menor número de abandono en la enseñanza obligatoria y un mayor rendimiento durante la escolarización por parte de la mujer. La enseñanza universitaria es el nivel educativo que más transformaciones está sufriendo. Las mujeres comienzan a aspirar a carreras universitarias, orientadas hacia ciencias sociales y jurídicas y humanidades.

➤ *Cambios en la familia.*

Con el paso del tiempo el concepto de familia tradicional han ido perdiendo fuerza en la sociedad española. Las mujeres comienzan a tener sus prioridades y distribuyen su tiempo entre trabajo y hogar. En aquellas familias donde ambos trabajan, se produce un cambio de posición favorable para la mujer ya que comienza a tenerse a la pareja como referentes del hogar. Las tareas de la casa o el cuidado de los niños ya no son obligaciones sólo de la mujer sino ahora deberán repartirse entre los dos.

El hecho de que la mujer ocupe un puesto de trabajo ha permitido a muchas familias vivir mejor, sin embargo, también ha creado un independencia económica para la mujer que ha roto el núcleo familiar tradicional convirtiéndose en hogares monoparentales.

## **2.2 DIVERSIDAD E IGUALDAD EN LA EMPRESA**

Durante los últimos quince años el concepto de diversidad e igualdad en la empresa se ha consolidado como un área de elevada importancia. El interés por este fenómeno se ha extendido de manera global haciendo que las diferentes instituciones promuevan iniciativas en esta materia. A pesar de que queda mucho camino por recorrer, muchas son las empresas y organizaciones que han asumido este cambio y han integrado la gestión de sus equipos por personas con diferente género, cultura u orientación sexual.

### **2.2.1 Normativa internacional , europea y nacional**

“El género es un elemento constitutivo de las relaciones basadas en las diferencias que distinguen los sexos y el género es una forma primaria de relaciones significantes de poder“(Scott, 1990). Por su parte ,Rodríguez Crespo (2012, p. 153) determina el concepto de género como la forma en que hombres y mujeres interactúan, permitiéndonos analizar el rol que desempeña cada uno en diversos ámbitos tales como la unidad familiar, una institución, un país, una cultura....

El mercado laboral se ha caracterizado por la tardía incorporación de la mujer al trabajo y por haber estado y –seguir condicionado aunque en menor medida–, por los estereotipos de género.

Según Rodríguez Crespo (2012, pp.154-160) la Organización Mundial de las Naciones Unidas, la Unión Europea y los propios países han adoptado diversas medidas con el objetivo de eliminar las diferencias que existen entre hombres y mujeres.

Las políticas de igualdad es un instrumento que utilizan las instituciones con el objetivo de crear y garantizar las mismas condiciones para hombres y mujeres, intentando evitar por tanto cualquier situación de desigualdad.

El papel de las Naciones Unidas ha sido decisivo en la lucha contra la discriminación de género, creando un marco de garantías básicas en el ámbito internacional. La “convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer” adoptada en Nueva York el 18 de diciembre de 1979, ratificada por más de 185 países, entre ellos España constituye la base fundamental de todos los programas de la ONU en materia de igualdad de género.

Desde el marco de la Unión Europea, también sus instituciones se han sumado a esta lucha por la discriminación de género, integrando la igualdad como uno de sus cinco valores fundamentales.

Hasta el año 1997, el Tratado de Roma solo contenía el principio de igualdad retributiva sin discriminación por razón de sexo. Sin embargo, el Tratado de Ámsterdam da un paso más incluyendo entre sus principios la igualdad de oportunidades e igualdad de trato en el empleo, ocupación y carrera profesional.

De la misma forma, la Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea consagra la igualdad entre hombres y mujeres en todos los ámbitos, incluyendo además cualquier tipo de medida favorable para el sexo menos representado (art 23 de la Carta).

Hasta el momento, el principio de igualdad en materia normativa ha sido llevado a cabo a través de Directivas, las cuales se encargan de aplicar dicho principio a diversas situaciones jurídicas. Entre las más recientes, destacan:

- La Directiva 2006/54/CE sobre la implantación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en el ámbito de empleo y ocupación.
- Directiva 2010/18/UE del Consejo, por lo que se aplica el acuerdo marco revisado sobre el permiso parental, celebrado por y se deroga la Directiva 96/34/CE.
- La Directiva 2010/41/UE del Parlamento Europeo y del Consejo , sobre aplicaciones del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres que ejercen una actividad autónoma y por la que se deroga la Directiva 86/613/CEE del Consejo

Además la Unión Europea, ha creado órganos específicos en materia de igualdad, tales como un Comité Consultivo para la Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (2008) y un Instituto Europeo de la Igualdad de Género (2006).

En España, la igualdad se reconoce dentro de la Constitución como uno de los principios y derechos fundamentales. En el marco normativo se han promulgado leyes específicas en materia de igualdad a nivel estatal, autonómico y local. Así, pueden citarse entre las más importantes:

- La Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad efectiva entre mujeres y hombres.
- La Ley 51/2003 para la igualdad de oportunidades de personas discapacitadas.
- Real Decreto Legislativo 1/1995 del Estatuto de los Trabajadores.

### **2.2.2 Planes de igualdad**

En este contexto, la RSE centra su atención en el impacto que tiene la igualdad de género en la dimensión externa e interna de la empresa. Hechos como la aprobación en España de la ley Orgánica para la igualdad efectiva de Mujeres y Hombres (LOIEMH) han contribuido a la implantación de guías de responsabilidad social de género (RSG) dentro de las propias empresas. A diferencia de lo propuesto del Libro Verde (2001), y según Velasco et al. (2013,

p.19) la visión del *mainstreaming* o transversalidad de género se incorpora a los planes de igualdad, para que la clave de género esté presente en todos los aspectos de la RSE

En base a esto, el artículo 46 de la Ley Orgánica de la Igualdad, define a un plan de igualdad como:

“Un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de la situación, tendentes a alcanzar en la empresa, la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo”.

Según Rodríguez Crespo (2012, pp.160-162) todo plan de igualdad se diseña con un objetivo a conseguir, una estrategia a partir de la cual lograrlo y sistemas de evaluación y seguimiento de las metas fijadas.

A pesar de que la implantación de planes de igualdad es voluntaria para las empresas, la Red de Negocios Europea para la RSE (2014), según sus siglas en inglés CSR Europe, afirma que una plantilla compuesta por hombres y mujeres ayuda a estimular la creatividad, al emplear y combinar las habilidades y competencias que ambos aportan al trabajo. Además, mejora las relaciones con los diferentes *stakeholders*, logrando una mejor reputación de la empresa y una mayor lealtad por parte de sus empleados.

Con el objetivo de impulsar la implantación de planes de igualdad dentro de la empresa, el Gobierno ha creado medidas de fomento, especialmente dirigidas a las pequeñas y medianas empresas, incluyendo todo el apoyo técnico necesario.

Por ello, la LOIEMH reconoce en su artículo 50 la creación de un distintivo empresarial para aquellas empresas que adopten estos planes dentro de su organización.

Mediante la Orden IGD/3195/2009 de 12 de Noviembre, se ha aprobado un logotipo a modo de distintivo “Igualdad en la empresa” reconociendo a las empresas tanto públicas como privadas del territorio español que ejerzan buenas prácticas en materia de igualdad de género.

En la misma línea de fomento, el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad ha creado un Servicio de apoyo al diseño y ejecución de los planes de igualdad, a través del cual las empresas puedan detectar sus necesidades en materia de igualdad e informarse sobre que ayudas y subvenciones existen para llevarlas a cabo.

### **2.2.3 Dimensiones de los planes de igualdad.**

➤ *Acceso a la organización : reclutamiento y selección:*

Según Velasco et al. (2013, pp. 98-99) la discriminación de la mujer en el mundo laboral se inicia con el acceso al empleo. Las empresas muestran una tendencia estructural hacia una segregación horizontal, con un mayor número de mujeres en áreas como comunicación o RRHH y con menor presencia en direcciones generales o financieras. También se produce una segregación vertical, con una mayor representación femenina en puestos administrativos en determinados sectores como la construcción.

Por lo tanto, afirma que una adecuada gestión del area de selección y reclutamiento, en la que se eviten los estereotipos por razón de sexo en el acceso al empleo, constituye la primera inversión en capital humano. Además, permite aumentar el abanico de opciones para captar el mejor talento, favorecer la imagen de la empresa y mostrar a la sociedad su vinculación con la RSG.

➤ *Formación continua.*

La Comisión Europea (2001) menciona el aprendizaje permanente como una medida que podría tomar las empresas socialmente responsables, se refiere a lo que comúnmente llamamos “formación continua”.

Según Velasco et al. (2013, pp.134-135) se produce discriminación en los planes de formación que las empresas ofrecen a sus trabajadores. El origen de este desequilibrio surge porque estos planes no parten de sus necesidades en cuanto a contenidos, duración y horarios, lo que dificulta a las trabajadoras poder participar en estos planes formativos.

Esta situación no es solo negativa para los trabajadores, sino también para la empresa en general, ya que su crecimiento y su competitividad pueden verse

dañados a consecuencia de una participación desigual de los trabajadores en estas acciones formativas.

➤ *Promoción y desarrollo profesional.*

Tal y como afirma el Libro Verde de la RSE, una empresa socialmente responsable debe lograr que los recursos humanos que posee estén presente en todas las áreas de la empresa.

Catalyst (2004) tras realizar un estudio a 500 mujeres directivas de 20 países europeos, muestra que el 65% señalaban los estereotipos y las ideas preconcebidas acerca de los roles y las habilidades de las empresas como principales barreras para ascender.

Velasco et al. (2012, pp.105-116) señala la importancia de poseer mentores y mentoras en la empresa que contribuyan al desarrollo de los trabajadores durante su vida profesional. Por la tanto, si la dirección de una empresa socialmente responsable, observa desequilibrios de género en su plantilla en los niveles profesionales debería revisar sus actuaciones en esta materia.

➤ *Política retributiva.*

Más de 50 años después que el Tratado de Roma afirmase, que a igual trabajo, igual sueldo para hombres y mujeres, un 17,5% de las mujeres de la UE siguen percibiendo un salario menor que la media retributiva de los hombres (Comisión Europea , 2008)

Velasco et al. (2013, pp.152-154) asegura que llevar una política de retribución transparente integrada dentro de la gestión de la empresa junto con procesos de evaluación del desempeño, afianza el compromiso, la lealtad y la motivación de sus trabajadores. Por tanto, la retribución debe estar vinculada al desempeño y no al género, garantizando así, la igualdad de sueldos ante trabajos de igual valor.

➤ *Ordenación del tiempo de trabajo y conciliación.*

Otro de los aspectos que señala el Libro Verde de la Comisión Europea es un mayor equilibrio entre “trabajo, familia y ocio “.

Según Velasco (et al. 2013, pp. 162-163) muchas son las personas que sufren conflictos entre su vida laboral y personal, lo que ha hecho que las empresas desarrollen una actitud proactiva hacia la conciliación de ambos aspectos.

Generalmente, el problema de cómo compaginar la vida laboral y personal ha sido un aspecto propiamente de la mujer, sin embargo; en la actualidad se considera que es un problema que afecta igualmente a los dos géneros animando a que las empresas implanten políticas de conciliación dentro de su gestión destinados tanto a hombres como a mujeres . Esto supone por tanto, el desarrollo dentro de la empresa una nueva cultura organizacional.

En la figura 2.1 de los anexos aparecen recogidas algunas de las recomendaciones que las empresas pueden adoptar dentro de sus planes de igualdad (Velasco et al. 2013, pp. 97- 209)

## **CAPÍTULO 3: ANALISIS EMPIRICO.**

El capítulo que se desarrolla a continuación presenta una investigación cuantitativa con el objetivo de comprobar lo expuesto en el marco teórico. En el primero de sus epígrafes, y a través de un método de estadística descriptiva, se estudia la posible existencia de discriminación en la contratación y retribución según género. Por otra parte, en el apartado segundo a partir de diversas técnicas estadísticas, se analiza si existe relación entre la proporción de mujeres en los consejos de administración y un aumento de la rentabilidad empresarial.

### **3.1 RETRIBUCIONES EN LA CALIDAD DE EMPLEO**

Desde la incorporación de la mujer al trabajo, las mujeres han estado en situaciones de desigualdad. Sin embargo, en los últimos años, se han desarrollado diversas normas y políticas con el objetivo de acabar con estas desigualdades y situar al hombre y a la mujer en igualdad de oportunidades. El presente estudio pretende averiguar si estas medidas han resultado efectivas y el mercado de trabajo español está en el camino hacia la igualdad.

#### **3.1.1 Diferencias en la temporalidad de la contratación.**

España se caracteriza por tener la tasa de empleo temporal más alta de los países de la OCDE. Muchas teorías clásicas, como por ejemplo la de Fine (1998), explican que la razón principal de que el empleo temporal en España sea tan elevado radica en su propia estructura económica. Nuestra economía está centrada en sectores como la construcción y el turismo, los cuales tienen una demanda de trabajo temporal, volátil y de baja cualificación. Características como éstas hacen que las empresas opten por más contratos temporales para sus trabajadores.

La distribución de los contratos a tiempo indefinido y sus retribuciones siguen demostrando que aún existen diferencias de género pero en menor medida. Según los datos facilitados por el Servicio Público de Empleo Estatal en [www.sepe.es](http://www.sepe.es) a abril de 2014, 122.621 son trabajadores con contrato indefinido, de los cuales 57.690 son mujeres y 64.931 hombres. Según datos del Instituto

Nacional de Estadística (INE), los gráficos 3.1. y 3.2 de los anexos representan las cifras relativas a sus retribuciones, donde se demuestra que existe desigualdad salarial en ambas modalidades de contratación. En el caso de los contratos con duración indeterminada, la diferencia está alrededor de los 6.830 euros, mientras que en los contratos temporales ronda los 2000 euros, siempre en perjuicio de la mujer.

### **3.1.2 Diferencias en la modalidad de la jornada.**

A partir de datos del INE, en los gráficos 3.3. y 3.4 en anexos se detallan las diferencias salariales según la diversidad de género en relación al tipo de jornada del contrato. Tanto a tiempo completo como a tiempo parcial, es el hombre el que percibe un salario mayor, habiendo una menor brecha salarial en los contratos con jornada parcial. En lo referente a los contratos a tiempo parcial se puede apreciar cómo los salarios se han incrementado para ambos géneros. Desde el año 2004 hasta el año 2011 los salarios femeninos han crecido un 36,5%, mientras que los de los hombres se han incrementado en torno al 29%. Por otra parte, las mujeres contratadas a tiempo completo han pasado a cobrar en torno a 2.000 euros más desde el inicio del estudio, lo que puede apuntar que en ambos casos las medidas destinadas a la consecución de la igualdad retributiva están siendo efectivas.

Sin embargo, parece interesante analizar cuál es la proporción de mujeres y varones que tienen un trabajo a tiempo parcial. Según ADECCO (2013), 1.969.400 mujeres están ocupadas a tiempo parcial frente a 629.300 hombres en el año 2012. De esta proporción tan solo 142.100 mujeres lo hacen porque no quieren trabajar a tiempo completo, mientras que alrededor de 1.143.000 lo realizan porque no encuentra ningún empleo que les ofrezca otro tipo de contrato. El resto declara que elige la jornada a tiempo parcial para poder compatibilizarlo con otros motivos no relacionados con cargas familiares, por ejemplo, los estudios.

Otro de las razones principales por las cuales las mujeres tienen este tipo de jornada es el cuidado de niños, familiares enfermos o discapacitados. En el año

2012, por cada 26,3 mujeres que compatibilizan su jornada a tiempo parcial con la atención a los miembros de su familia, tan sólo un hombre lo hace.

### **3.1.3 Diferencias según ocupación.**

Empleos tales como maestra, secretaria o enfermera han sido trabajos generalmente femeninos, mientras que la agricultura o la construcción se han considerado trabajos masculinos. Hoy en día a pesar de que esta segregación horizontal ha ido desapareciendo, muchos son los indicios que demuestran un acceso diferencial al empleo.

Según ADECCO (2013), y tal como se pone de manifiesto en el gráfico 3.5. de los anexos, el sector servicios es el sector más generador de empleo femenino con un porcentaje del 53,3%. Conforme los datos facilitados por esta compañía, el sector industrial genera empleo para un 25,9% de mujeres y la agricultura tan solo para un 7% de ellas.

Tradicionalmente, la construcción ha sido un sector puramente masculino mientras que la educación se ha considerado una ocupación femenina, por ser uno de esos puestos que primeros ocuparon la mujeres.. Por ello, y debido a la importancia de la segregación horizontal del mercado españolas los gráficos 3.6 y 3.7 de los anexos detallan las retribuciones masculinas y femeninas en estos sectores. Como se puede apreciar, existen desigualdades claras según roles de género, ya que a pesar de que el hombre y la mujer desarrollan un trabajo en las mismas condiciones laborales, no perciben el mismo salario, siendo siempre superiores los salarios masculino

### **3.1.4 Diferencias en los puestos de alta cualificación.**

Los gráficos 3.8 y 3.9 de los anexos muestran las diferencias retributivas que pueden existir según el tamaño de la empresa entre hombre y mujeres. El análisis se realiza desde el año 2008 al año 2011, ya que hasta ese año no se han podido encontrar datos fiables para efectuar el estudio.

En ambos tipos de empresas, el salario anual de los hombres es superior al de las mujeres; sin embargo, no han seguido las mismas tendencias. Dentro de

las Administraciones Públicas con más de 10 trabajadores, las mujeres han acortado diferencias en cuanto a la retribución masculina: en el año 2004 percibían 46.842,64 euros, cifra que se ha incrementado hasta 47.807,16 euros para el año 2008. Por su parte, los varones han visto disminuido su salario anual alrededor de 4.600 euros a lo largo de estos 4 años, por lo que se puede determinar que las medidas de igualdad están siendo efectivas.

En aquellas empresas con menos de 10 trabajadores, la brecha salarial cada vez es más grande. Los varones perciben cada vez una retribución mayor, mientras que las mujeres han visto como sus salarios han sido disminuido ligeramente.

En este mismo contexto, la Secretaría de Estado de Igualdad, en colaboración con el Consejo Superior de las Cámaras de Comercio (2012), determina una diferencia salarial entre hombres y mujeres en puestos de alta calificación de un 31,8%. Con relación a la presencia de mujeres en puestos de alta dirección en las empresas, el estudio confirma un incremento en el porcentaje alcanzando el 43,3% frente al 47% de los varones.

Por otra parte, también se señala que uno de los rasgos más característicos de las trayectorias laborales del empleo de muy alta calificación es la elevada estabilidad de las mismas. El 67,8% de los varones y el 63% de las mujeres no han abandonado su puesto desde que accedieron al mismo.

### **3.2 PRESENCIA FEMENINA EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN.**

El consejo de administración se define como “el máximo gobierno de la sociedad encargado de orientar la política de la compañía, controlar las instancias de gestión, y servir de enlace con los accionistas “(CMNV , 2014) En la actualidad, cada vez se escuchan mayor número de voces en relación con la importancia del incremento de mujeres en los puestos de gobierno corporativo. El 19 de mayo de 2006 se aprobó el Código Unificado de Buen Gobierno con el objetivo de efectuar recomendaciones a las empresas sobre sus actuaciones al respecto. Este documento dedica su apartado 14 a la diversidad de género, donde determina que “lograr una adecuada diversidad en los Consejos de Administración no constituye sólo un desafío en el plano de la ética, de la

política y de la responsabilidad social corporativa; es también un objetivo de eficiencia que las sociedades cotizadas deben plantearse, al menos a medio plazo”.

Sin embargo, muchos son los factores que impiden a la mujer ocupar puestos de responsabilidad en las empresas, siendo inevitable hablar del denominado “techo de cristal “ como la principal barrera que encuentran las mujeres para ascender en su carrera profesional (Hymowitz y Schellhardt, 1986).

### **3.2.1 Algunos estudios empíricos previos**

La teoría de la agencia ha sido la principal guía de los consejos de administración, afirmando que la diversidad es un elemento que beneficia un mejor gobierno (Carter et al. 2003). El hecho de que la diversidad esté introducida en el marco teórico de la agencia radica en la relación entre el grado de diversidad del consejo de administración y su independencia, lo que facilita una mejor explicación de la función de control y supervisión sobre la dirección (Francoeur et al. 2008).

Hasta ahora, los estudios realizados no han alcanzado consenso sobre si el género de los miembros de los Consejos de Administración afecta a la creación de valor. Algunas investigaciones, como la de Zahra y Stanton (1988), afirman que no existe relación alguna entre ambas variables. Por otra parte, sin embargo, muchas son las publicaciones que determinan que la diversidad genera beneficios positivos (Carter *et al.* 2003).

En este mismo contexto y según estudios previos parece ser que no se ha llegado a ningún acuerdo sobre las medidas de rendimiento utilizadas para vincular género y rentabilidad. Autores como Bonn, consideran importante el tamaño del consejo, la proporción de consejeros externos, la media de edad de los consejeros y la proporción de mujeres consejeras a la hora de explicar la rentabilidad. Otros, analizan la relación entre la Q de Tobin, en cuanto medida de la valoración de la empresa y la proporción de mujeres en los consejos de Administración.

Por su parte, autores españoles como Jimeno y Redondo (2008) basan su estudio al respecto en distintos ratios económico- financieros.

### **3.2.2 Fuente de datos, muestra y metodología aplicada**

La muestra seleccionada para la realización del estudio empírico está formada por las 35 empresas que cotizan en el índice bursatil IBEX-35. La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CMNV) facilita los datos relativos a la composición de sus Consejos de Administración. Así mismo, y de forma complementaria, se ha utilizado la base de datos Amadeus para obtener la información contable de las empresas no financieras del estudio. Por otra parte, se ha recurrido a la *web* corporativa de las distintas entidades financieras para obtener sus correspondientes estados contables. Como pone de manifiesto la figura 3.1. del anexo, la muestra final seleccionada y examinada consta de 35 empresas. El ámbito temporal comprende desde 2010 hasta 2012, ambos incluidos.

En base a que un gobierno corporativo bien estructurado ayuda a llevar un mejor desarrollo de funciones de administración, se ha seleccionado la proporción de mujeres como la principal variable explicativa en este estudio a efectos de examinar su posible impacto en la rentabilidad empresarial. Esta es una variable muy utilizada y de gran importancia, según autores como Adams y Ferreira (2009) , entre otros, debido a que la falta diversidad en los Consejos se debe mayoritariamente a la escasa presencia de mujeres dentro de ellos.

Por otra parte, y como aparece recogido en el cuadro 3.1. de los anexos ,se han seleccionado las siguientes variables a efectos de control.

### **3.2.3 Resultados del análisis univariante.**

Una vez definido qué es el Consejo de Administración y antes de analizar resultados, es importante saber que no existe una única tipología para determinar la composición de éste; pero en cualquiera de los casos deberá estar formado siempre por el presidente y sus consejeros. Es importante conocer que existen distintos tipos de consejeros:

- Consejeros independientes: Son aquellos profesionales que no tienen vinculación alguna con la sociedad, pero persiguen igualmente la creación de valor para la firma.

- Consejeros dominicales: Son personas ajenas a la gestión diaria de la compañía, pero cuentan con una vinculación directa con la misma.
- Consejeros ejecutivos: Son miembros del equipo directivo de la compañía que ocupan un puesto en el Consejo de Administración.

Una vez delimitado esto, y tras la investigación y análisis univariante de resultados se puede comprobar que el tamaño de los consejos de administración no ha experimentado grandes cambios a lo largo de estos 3 años, destacando que del año 2011 al año 2012 disminuye el número de consejeros en torno al 1%. Complementariamente, también se pone de manifiesto la escasa presencia de mujeres dentro de los consejos de administración, cuya cifra en ninguno de los años llega al 15%. Sin embargo, sí que se puede apreciar como la proporción de mujeres sigue creciendo a pesar de la caída del número de consejeros. El gráfico 3.10. de los anexos permite apreciar la composición y evolución de los gobiernos corporativos de la empresas de la muestra.

Por otra parte, empresas como Endesa, Gas Natural o Sacyr destacan por no haber incorporado mujeres en sus consejos de Administración a lo largo de estos tres años. Cabe mencionar también a Red Eléctrica, Acciona, CaixaBank y Fomento de Construcción por ser las empresas con los Consejos de Administración más equilibrados en cuanto a género. El gráfico 3.11. de los anexos detalla la composición de los Consejos de estas compañías en el año 2012.

Según la CMNV (2012), la mayoría de las mujeres que forman parte de los gobiernos corporativos son consejeras independientes, seguidas de las consejeras dominicales y consejeras ejecutivas. El cuadro 3.2. de los anexos muestra la tipología de las consejeras de las empresas examinadas durante estos 3 años.

A partir de la información recogida por la CMNV, es posible conocer las características que definen el perfil de las consejeras de estas empresas:

- Edad media en torno a los 53 años
- Con un alto nivel educativo de máster en economía, derecho o administración de empresas.

- Una parte importante (66%) sirve en varios consejos.
- La media son nombradas a partir de 2008.
- Experiencia de 4,5 años en los consejos del IBEX-35.

Por otra parte, y en base al escaso acuerdo que hay entre los indicadores de rendimiento utilizados para asociar rentabilidad y género, se ha decidido basarse primeramente en Williams (2000), el cual señala que la rentabilidad económica (ROA) puede tener un impacto positivo en las decisiones de los consejos relacionadas con el rendimiento del capital intelectual. La explicación que proporciona es que si los resultados de esta medida se consideran suficientes se podría conseguir disminuir la presión de los consejeros para alcanzar rendimientos financieros a corto plazo, dedicando, por tanto, una mayor atención y tiempo al mantenimiento y generación de activos de capital intelectual. Analizando los resultados recogidos en el cuadro 3.3. del anexo se puede apreciar, cómo la proporción de mujeres y el ROA experimentan una relación positiva, ya que, a mayor presencia femenina en los Consejos, mayor es la rentabilidad económica

Por otra parte, para completar este análisis se examina también la rentabilidad financiera (ROE). Este indicador es, quizá, la medida más común del rendimiento de la firma en las investigaciones sobre la dirección (Gómez-Mejía y Palich, 1997). En base a los resultados recogidos en el cuadro 3.3. del anexo, se puede apreciar que la rentabilidad de la empresa no parece poder ser explicada a partir de la proporción de mujeres, ya que no se detecta ninguna relación entre ellas.

Como resultado de este análisis univariante, se concluye que no existen pruebas evidentes que determinen una posible vinculación entre el mayor número de mujeres en los consejos de administración y una más elevada rentabilidad de la organización.

### **3.2.4 Resultados del análisis multivariante.**

Según el estudio anterior no se han encontrado resultados suficientes que determinen a la proporción de mujeres como variable explicativa de la rentabilidad empresarial. Por ello, se pretende realizar un segundo análisis a través de algún otro método.

Dado el tamaño muestral reducido de que se dispone—solo 35 empresas durante 3 años—, la técnica de los mínimos cuadrados ordinarios no parece adecuada, y mucho menos otros procedimientos de estimación más avanzados. En consecuencia, se ha considerado apropiado efectuar una primera y sencilla aproximación a la relación entre rentabilidad empresarial y proporción de mujeres en el consejo de administración recurriendo a la regresión por mínimos cuadrados parciales, introducido por el estadístico sueco Herman Wold (Wold, 1981,1985).

Según Hervé (2007), la regresión por mínimos cuadrados parciales sirve para construir modelos predictivos cuando los factores son muchos y altamente colineales. También es de utilidad cuando es mayor el número de variables originales que de individuos. O si el tamaño muestral global es muy pequeño, por ejemplo inferior a 20 individuos. Aunque las ventajas y desventajas del método de mínimos cuadrados parciales contribuye a entenderlo como una técnica predictiva, cabe también utilizarlo como una técnica interpretativa en el contexto de un análisis simplemente exploratorio, como es el lo único que se intenta en el presente trabajo. Para incrementar la calidad de las estimaciones que se realicen, es conveniente recurrir a procedimientos de validación cruzada, y así se ha hecho en el análisis que sigue.

La regresión por mínimos cuadrados parciales intenta encontrar la relación entre la matriz de variables independientes o predictores (X) y la matriz de variables dependientes (Y). Las variables X son reducidas a componentes principales igual que las variables Y. En el procedimiento más general, se emplea para buscar las relaciones fundamentales entre las dos matrices (X y Y), es decir, un enfoque de variable latente para modelar la estructura de covarianza en estos dos espacios. No obstante, existe la posibilidad de que solo se considere una variable dependiente en cada momento (Garson, 2014).

En el estudio que sigue, se utiliza sucesivamente como variable dependiente la rentabilidad económica (ROA) y rentabilidad financiera (ROE), conduciendo a la estimación de dos modelos diferentes. En ambos modelos las variables predictoras o explicativas son: la proporción de mujeres, que es el indicador de mayor interés para el presente estudio; el tamaño del consejo de administración; logaritmo neperiano del activo total; el ratio de endeudamiento; el ratio de solvencia; la antigüedad de la empresa; y, como variable cualitativa, el respectivo año al que se refieren los datos. La estimación de los dos modelos mencionados se efectúa sobre un *pool* de datos (es decir, datos agrupados) correspondientes a las observaciones de las 35 empresas del IBEX-35 durante los años 2010, 2011, 2012.

A la vista de los resultados alcanzados con las estimaciones correspondientes al modelo con variable dependiente ROA y al modelo con variable dependiente ROE (cuadro 3.4. hasta cuadro 3.13. de los anexos), parece deducirse que en ambos casos la correlación entre las variables incluidas en ellos no es muy elevada. Además, se observa que la variable independiente relativa a la proporción en el consejo de administración no tiene una importancia relevante ni en cuanto a su impacto sobre el ROA ni en lo que atañe a su efecto sobre el ROE. De hecho, el intervalo de confianza referido a la estimación del parámetro correspondiente a la variable que expresa esa proporción contiene el valor de cero, de modo que al nivel de confianza del 95%, no cabe descartar que ese parámetro sea nulo. Esto nos conduce a la misma conclusión anteriormente vista, en el sentido de que no parece existir un efecto de la presencia femenina del consejo de administración sobre la rentabilidad.

## CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

Tras analizar los resultados del análisis empírico, y utilizando información de varias fuentes, se pueden alcanzar las siguientes conclusiones:

En primer lugar es importante hablar de la relación que mantiene la empresa con sus *stakeholders*, para la cual no existe una lista única y estable, sino que dependerá de la propia empresa y de variables como pueden ser su ubicación geográfica y tipo de industria. Las relaciones basadas en la confianza, la comunicación y la cooperación pueden reportar resultados positivos para las organizaciones.

En segundo lugar, es interesante analizar cómo la responsabilidad social empresarial renueva la concepción de la empresa, que va más allá de la mera cuestión económica intentando lograr el equilibrio entre factores económicos, sociales y medioambientales. Dentro de su dimensión interna, la RSE se relaciona estrechamente con la gestión de los recursos humanos, con el deseo de unificar objetivos. Muchas han sido las empresas que han incorporado estas políticas de RSE a su modelo de dirección, no solo por los amplios beneficios que reportan para ellas sino por la valoración tan positiva que tiene para sus distintos *stakeholders*

A nivel mundial, se puede afirmar que el mercado de trabajo siempre ha sido mayoritariamente masculino. Sin embargo, a partir de la Segunda Guerra Mundial, y como consecuencia de factores históricos sociales, demográficos y tecnológicos, se inicia un proceso lento y gradual de incorporación de la mujer al trabajo. En el caso específico de España, el proceso ha sido más lento. Factores como un mayor nivel de educación y una disminución de la natalidad han provocado el acceso de las mujeres al mercado de trabajo durante los últimos 30 años. Entre sus consecuencias, cabe señalar la importancia de los efectos que tiene sobre el modelo de familia tradicional, dando lugar a cambios como hogares monoparentales o una división de las tareas del hogar entre hombres y mujeres.

Con el propósito de eliminar diferencias de género, la Organización de las Naciones Unidas, la Unión Europea y los propios países han adoptado diversas medidas legales en materia de igualdad. En esta misma línea, España a través

de la aprobación de la ley orgánica para la igualdad efectiva de Mujeres y Hombres (LOIEMH), ha contribuido a la implantación de planes de igualdad dentro de las propias empresas. El objetivo perseguido por estos planes es garantizar la igualdad en todos los ámbitos de la empresa, y muy especialmente en la conciliación de la vida familiar y personal, problema que tradicionalmente ha sido femenino y que, como hemos podido comprobar, continúa latente en la actualidad.

El análisis empírico efectuado ha mostrado que, a pesar de los avances en materia de igualdad, siguen existiendo diferencias de género, aunque en menor medida. Por una parte, el mercado de trabajo español se caracteriza por ser estar segregado horizontalmente, con una alta tasa de empleo temporal donde la mayoría de las mujeres trabajan a tiempo parcial, tienen contratos determinados y peor pagados que los de los hombres.

Por otra parte, se ha puesto de manifiesto que a pesar de que en los últimos años se ha producido un aumento del grado de presencia de la mujer en los consejos de administración, la composición de dichos consejos sigue siendo abrumadoramente masculina. Además, a través de distintos métodos estadísticos de análisis, y sumándonos a los resultados de algunos estudios empíricos previos, hemos concluido que no hay evidencias suficientes para considerar la proporción de mujeres como variable efectivamente explicativa de la rentabilidad empresarial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Adams, R.B. y Ferreira D. (2009): "Women in the boardroom and their impact on governance and performance", *Journal of Financial Economics*, vol. 94, pp. 291-309.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2004): *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*, AECA, Madrid.

Bonn, I., Yoshikawa, T. y Phan, P.H. (2004): "Effects of board structure on firm performance: A comparison between Japan and Australia", *Asian Business & Management*, num. 3, pp. 105-125.

Brammer, S.A.; Millington, A. y Rayton, B. (2007): "The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, pp. 1701-1719.

Camejo, A.J. y Cejas, M. (2009): "Responsabilidad social: factor clave para la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI" . *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, núm. 21, pp.1-16.

Carroll, A.B. (1999): "corporate social responsibility: evolution of a definitional construct", *Business and Society*, vol. 38, pp. 268-295

Carter, D.A.; Simkins, B.J. y Simpson, W.G. (2003), "Corporate governance, board diversity, and firm value", *Financial Review*, vol. 38, pp 33-53.

Catalyst (2004): "The bottom line: connecting corporate performance and gender diversity". Catalyst, Nueva York

Comisión Europea (2011): "Viviane Reding, Comisaria de Justicia de la UE, se reúne con directivos empresariales europeos para favorecer la incorporación de las mujeres a los consejos de dirección", Press Releases, en [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-11-242\\_es.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-242_es.htm).

Comisión de las Comunidades Europeas (2008): *Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, en [www.europa.eu](http://www.europa.eu).

Daily, C.M.; Certo, S.T., y Dalton, D.R. (2000): "International experience in the executive suite: the path to prosperity?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 515-523.

Durán, M.A (1972): *El trabajo de la mujer en España: un estudio sociológico*, Tecnos, Madrid.

Erhardt, N.L.; Werbel, J.D. y Shrader, C.B. (2003): "Board of director diversity and firm financial performance", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 11, pp. 102-111.

Fine, B. (1998): *Labour Market Theory. A constructive Reassessment*, Londres y Nueva York.

Francoeur, C.; R. Labelle, R, y Sinclair-Desgagné, B. (2008): "Gender diversity incorporate governance and top management", *Journal of Business Ethics*, vol. 81, pp. 83-95.

Freeman, R.E. (1984): *Strategic Management; A stakeholder approach*, Pitman.

Friedman, A.L. y Miles, S. (2006): *Stakeholders: theory and practice*, Oxford University Press, Nueva York.

Fundación Adecco (2013): "VIII Informe: perfil de la mujer trabajadora", Madrid.

Garson, G.D.(2014): *Partial Least Squares Regression and Structural Equation Models*, Statistical Associates Publishers, Asheboro (NC).

Gómez –Mejía, L.R. y Palich, L.E (1997): "Cultural diversity and the performance of multinational firms", *Journal of International Business Studies*, 28,pp. 309-335.

Gómez, S. y Marti, C (2004): "La incorporación de la mujer al mercado laboral : implicaciones personales , familiares y profesionales , y medidas estructurales de conciliación de trabajo-familia" , IESE Business School, Barcelona.

González, H. (2005): "¿Pueden ser las empresas laboralmente responsables en el contexto actual?: El papel clave de los recursos humanos para fomentar la RSE dentro de sus organizaciones", *CEF Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, nº 271, pp. 195-256.

Gössling, T. (2011): *Corporate social responsibility and business performance: theories and evidence about organizational responsibility*, Edward Elgar, Cheltenham.

Hymowitz, C. y Schellhardt, T.D. (1986): "The glass ceiling: why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs", *The Wall Street Journal*.

Jamali, D.; Saffiedine, A.M. y Rabbath, M. (2008): "Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 17, pp. 573-593.

Jimeno, F.J. y Redondo, M. (2008): "Efectos sobre los ratios financieros de la diversidad de género en los consejos de administración de las empresas españolas", comunicación presentada al First workshop on "Diversity, gender, government and accounting", Carmona, Sevilla, 13 y 14 de noviembre .

Krick, T.; Forstater, M.; Monaghan, P. y Sillanpää, M. (2006): *De las palabras a la acción: el compromiso con los stakeholders*, Accountability, Londres.

Martin López, C.(2000): "La mujer en el mercado de trabajo", comunicación presentada a la XIV reunión de Asepelt España , Oviedo, 22 y 23 de junio.

Martínez Martín, M.I.; Guilló Rodríguez, N; Santera Sánchez, R. y Castro Núñez, R.B. (2013): "Trayectorias laborales de las mujeres que ocupan puestos de calificación ", Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Gobierno de España, Madrid.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2005): "I, II y III sesiones de trabajo de foro de expertos en RSE ", Madrid, en [www.empleo.gob.es](http://www.empleo.gob.es).

Monterrey Mayoral, J. y Sánchez Segura, A. (2008): "Gobierno corporativo y calidad de la información contable: evidencia empírica española", *Revista de Contabilidad*, vol. 11, pp. 65-98.

Palomar Olmedo, A. (2005): *El tratamiento del género en el ordenamiento español*. Tirant le Blanch, Valencia.

Pelled, L.H.; Eisenhardt, K.M. y Xing, K.R. (1999): "Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, pp. 1-28.

Pérez Carrillo, E. (2009): "Gobierno corporativo comparado", en Pérez Carrillo, E. (coord.): *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*, Marcial Pons, Madrid.

Perrons, D. (2005): Gender mainstreaming and gender equality in the New (market) economy: an analysis of contradiction , *Social Policy*, vol.12, pp. 398-411.

Randstad (2014): "Employer branding", en [www.randstad.es](http://www.randstad.es)

Red de Negocios Europea para la Responsabilidad Social Corporativa (2014) , en <http://www.csreurope.org/>

Rodrigo, P. y Arenas, D. (2008): "Do employees care about CSR programs?: a typology of employees according to their attitudes", *Journal of Business Ethics*, vol. 83, pp. 265-283.

Rodríguez Fernandez, J.M. (2003): *El gobierno de la empresa: un enfoque alternativo*, AKAL, Madrid.

Rodríguez Crespo, M.J. (2012): *Igualdad y responsabilidad social empresarial. Los planes de Igualdad*. Fundación Vértice, Málaga.

Scott, J. (1990): "El género: una categoría útil para el análisis histórico", en Amelang, J. y M. Nash, M. (eds.), *Historia y género: las mujeres en la Europa moderna y contemporánea*, Ediciones Alfons. El Magnamin, Valencia, pp.23-56.

Shrader, C.B.; Blackburn, V.B. y Iles, P. (1997): "Women in management and firm financial performance: an exploratory study", *Journal of Managerial Issues*, 1997, vol.9, pp. 355-372.

Velasco, E.; Aldamiz Echevarría, C.; Fernández de Bobadilla, S.; Intxaurburu, M.G. y Larrieta, I. (2013): *Guía de buenas prácticas en responsabilidad social*. Editorial Pirámide, Madrid.

Williams, S. M. (2000): *The association between gender and ethnic diversity of board structure on the intellectual capital performance of publicly listed companies from an emerging economy: Evidence from South Africa*.

Wold, H. (1981): *The fix-point approach to interdependent systems*. North Holland, Amsterdam.

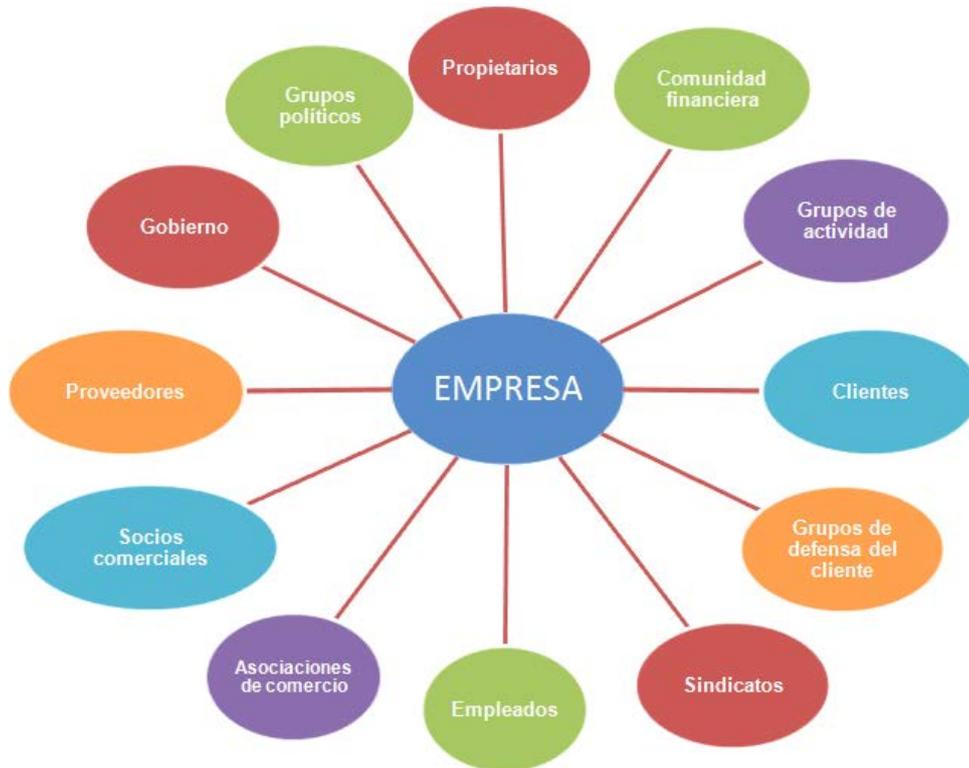
Wold, H. (1985): "Partial least squares", en Kotz, S. y Johnson, N.L (eds.), *Encyclopedia of statistical sciences*, vol. 6,:Wiley, Nueva York, pp. 581-591.

World Business Council for Sustainable Development (2014), en [www.wbcsd.org/home.aspx](http://www.wbcsd.org/home.aspx)

Zahra, S. A. y Stanton, W. W. (1998): "The implications of board of directors' composition for corporate strategy and value", *International Journal of Management*, vol. 5, pp. 229-236.

## ANEXOS

Figura 1.1. Mapa genérico de los diferentes *stakeholders* empresariales.



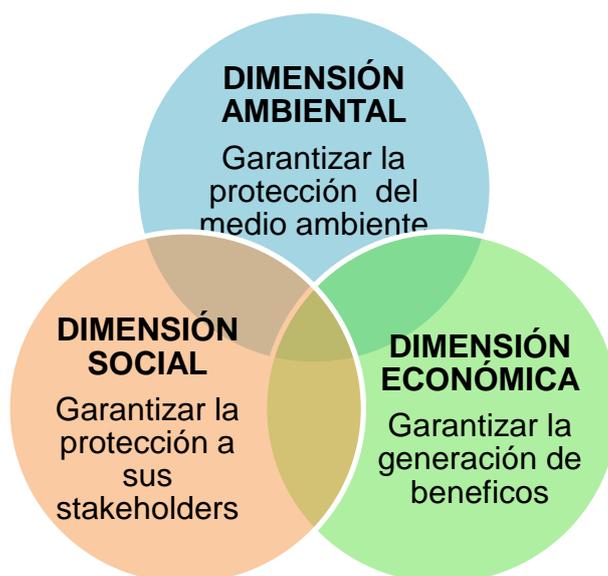
Fuente: Adaptado de Freeman (1984, p. 5).

Cuadro 1.1. Beneficios de las relaciones con stakeholders.

Los beneficios de las relaciones con stakeholders
<p><b>Las relaciones con stakeholders efectiva y estratégicamente alineadas sirven para:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Facilitar una mejor gestión de riesgo y reputación</li><li>– Permitir que las empresas aprendan de sus stakeholders, lo que genera mejoras de productos y procesos</li><li>– Desarrollar la confianza entre una empresa y sus stakeholders</li><li>– Posibilitar la comprensión del contexto complejo de los negocios, incluso el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas</li><li>– Informar, educar e influenciar a los stakeholders y al entorno empresarial para mejorar sus procesos de toma de decisiones y las acciones que afectan a las compañías y a la sociedad</li><li>– Conducir a un desarrollo social más equitativo y sostenible al brindar una oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones a quienes tienen derecho a ser escuchados</li><li>– Permitir la combinación de recursos (conocimiento, personas, dinero y tecnología) que resuelva los problemas y alcance objetivos que las organizaciones no pueden lograr de forma independiente.</li></ul>

Fuente: Krick y otros (2006, p. 13)

Figura 1.2. Dimensiones de la RSE.



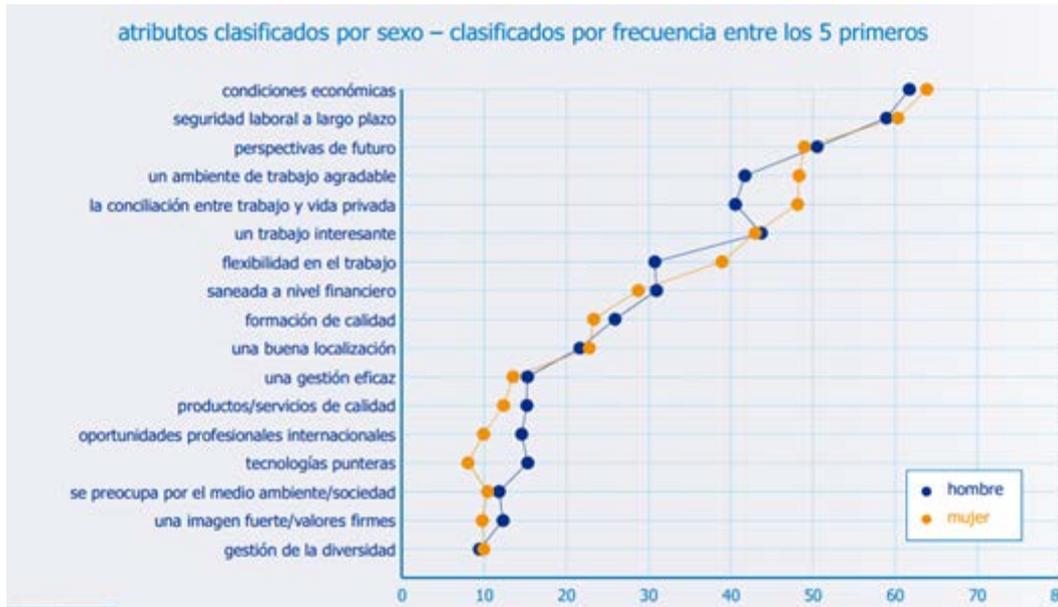
Fuente: Elaboración propia

Figura 1.3. Vertientes de la RSE.



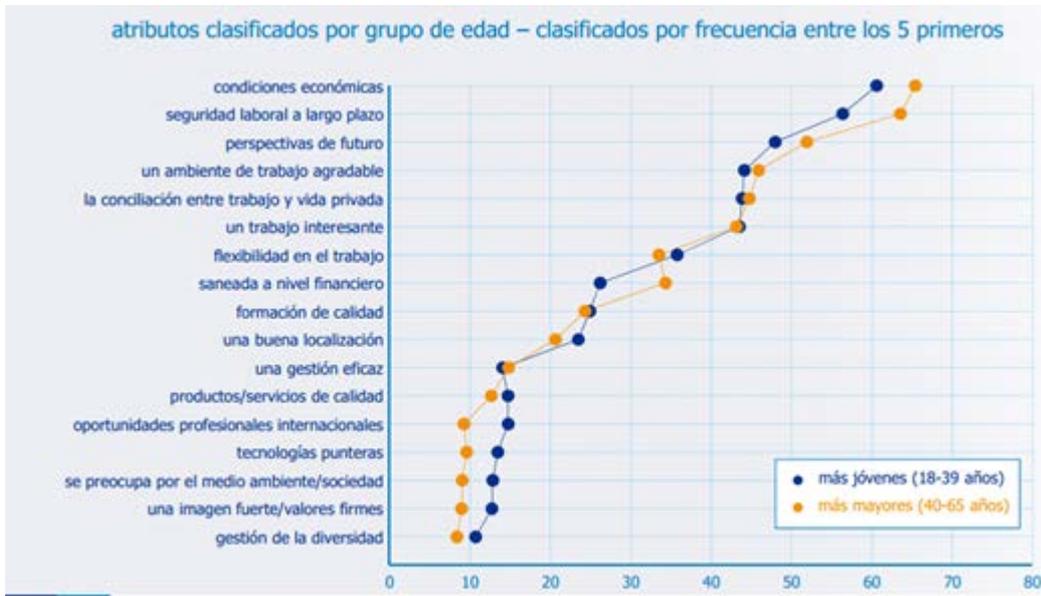
Fuente: Comisión Europea (2001)

Gráfico 1.1. Valoraciones en el empleo por sexo.



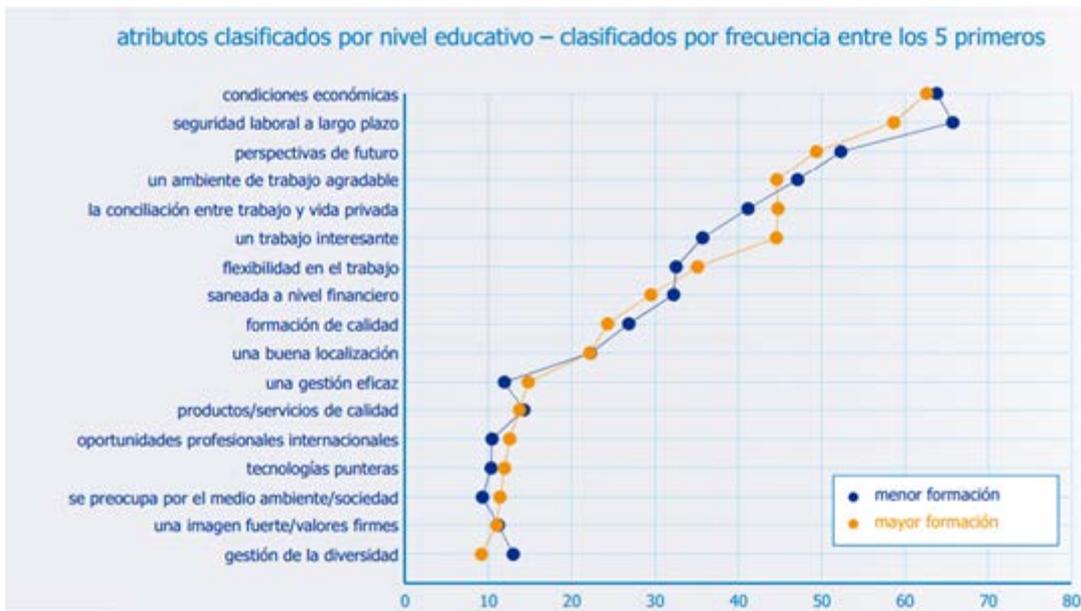
Fuente: Ranstad (2014)

Gráfico 1.2. Valoraciones en el empleo según edad.



Fuente: Ranstad (2014)

Gráfico 1.3. Valoraciones en el empleo según nivel educativo.



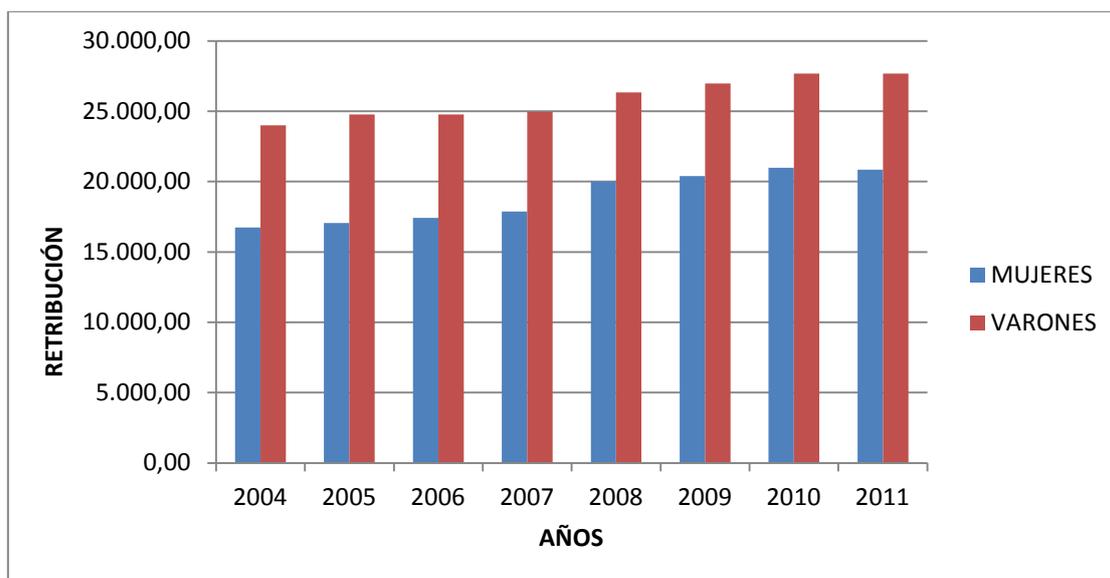
Fuente: Ranstad (2014)

Figura 2.1. Recomendaciones los planes de igualdad



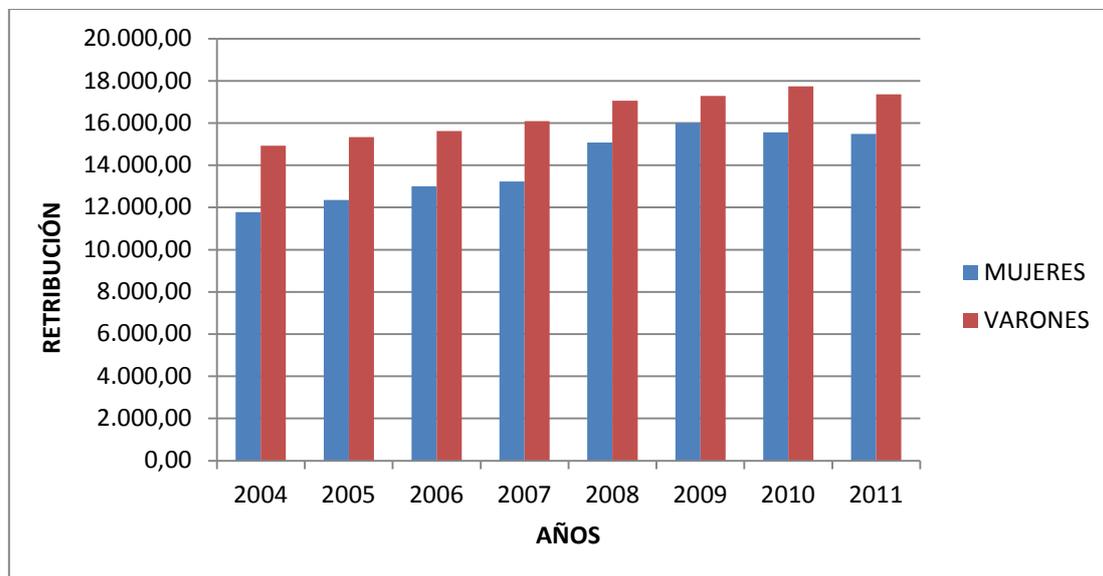
Fuente: Adaptado de (Velasco et al. 2013)

Gráfico 3.1. Diferencias salariales en contratos indefinidos



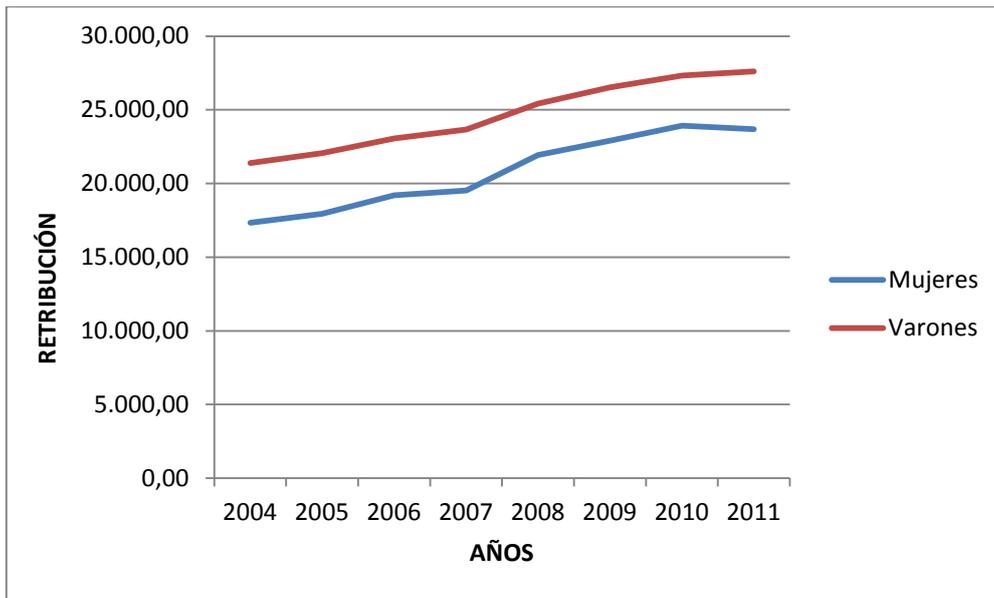
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Gráfico 3.2. Diferencias salariales en contratos de duración determinada.



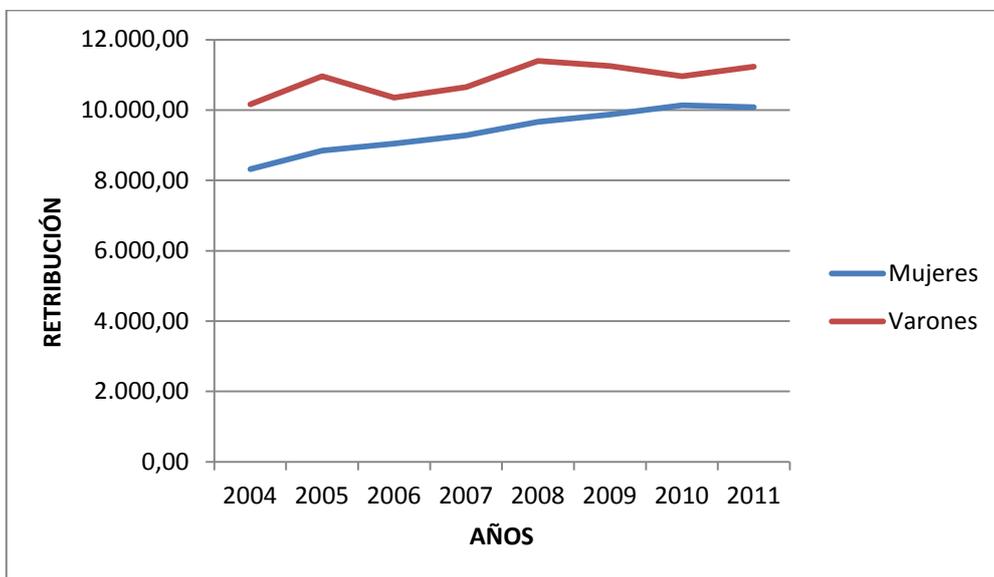
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Gráfico 3.3. Diferenciales salariales en contratos a tiempo completo



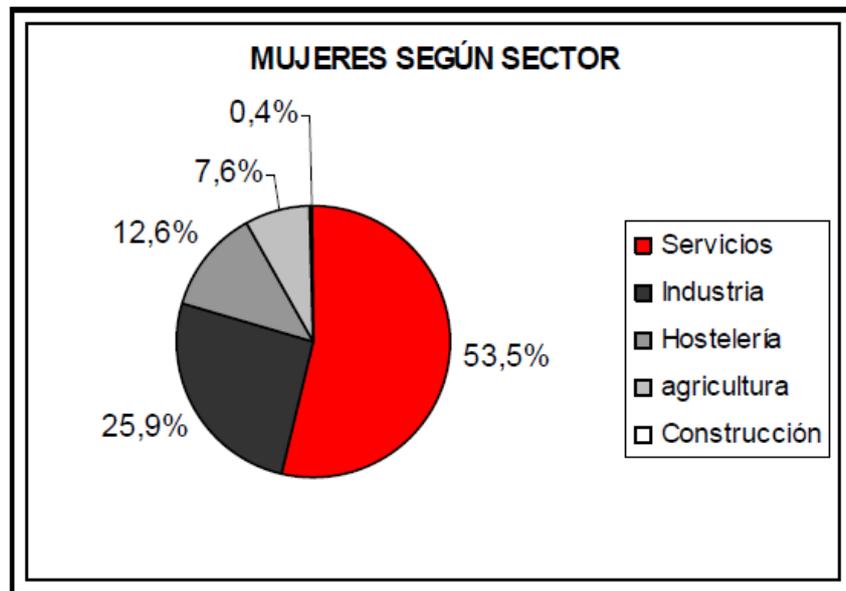
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

Gráfico 3.4. Diferencias salariales en contratos a tiempo parcial.



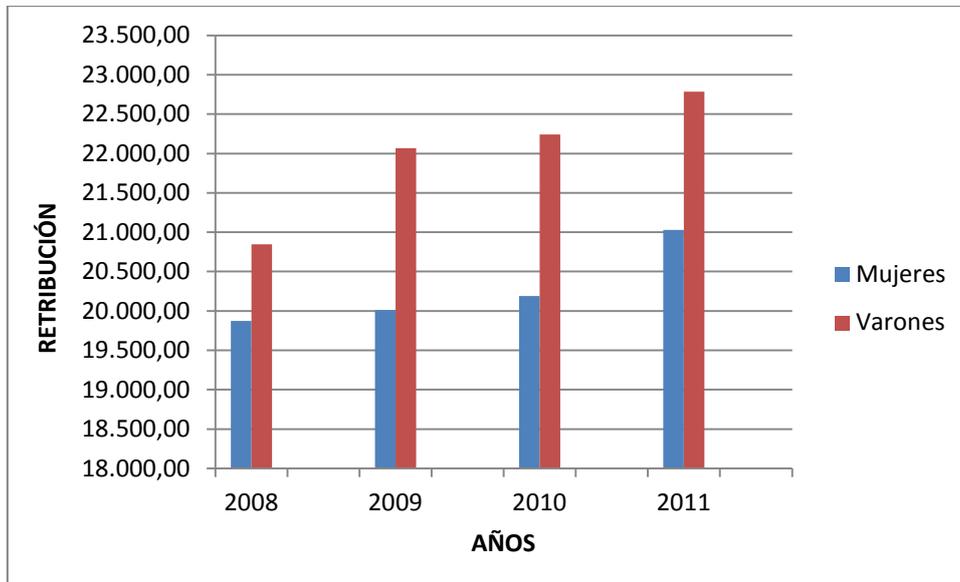
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Gráfico 3.5. Sectores generadores de empleo femenino



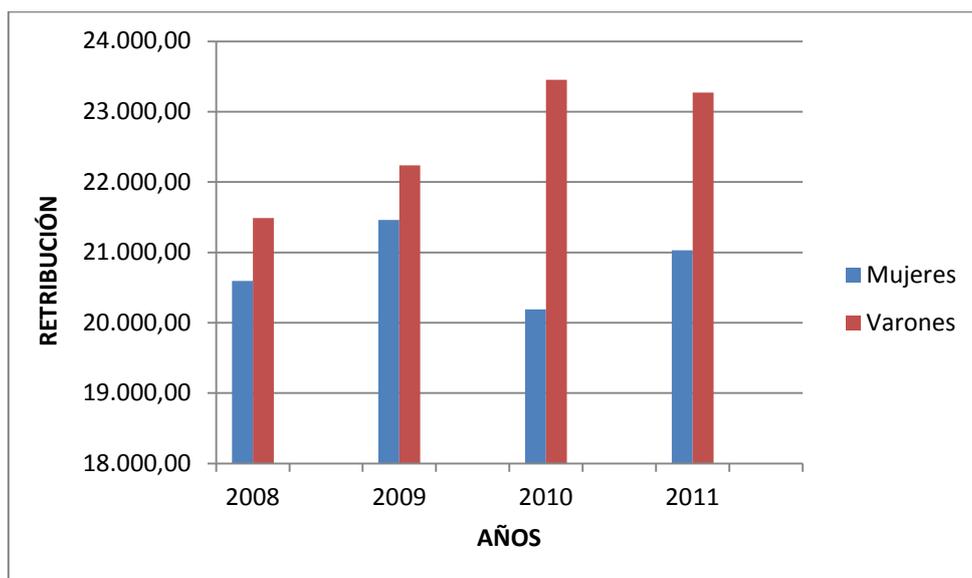
Fuente: Adecco

Gráfico 3.6. Diferencias salariales en el sector de la construcción.



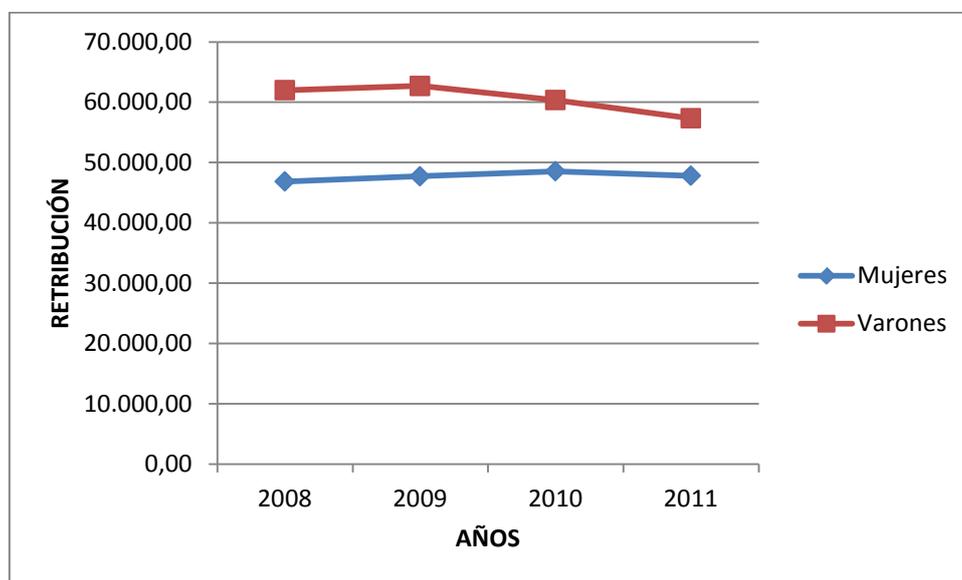
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

Grafico 3.7. Diferencias salariales en el sector de la enseñanza.



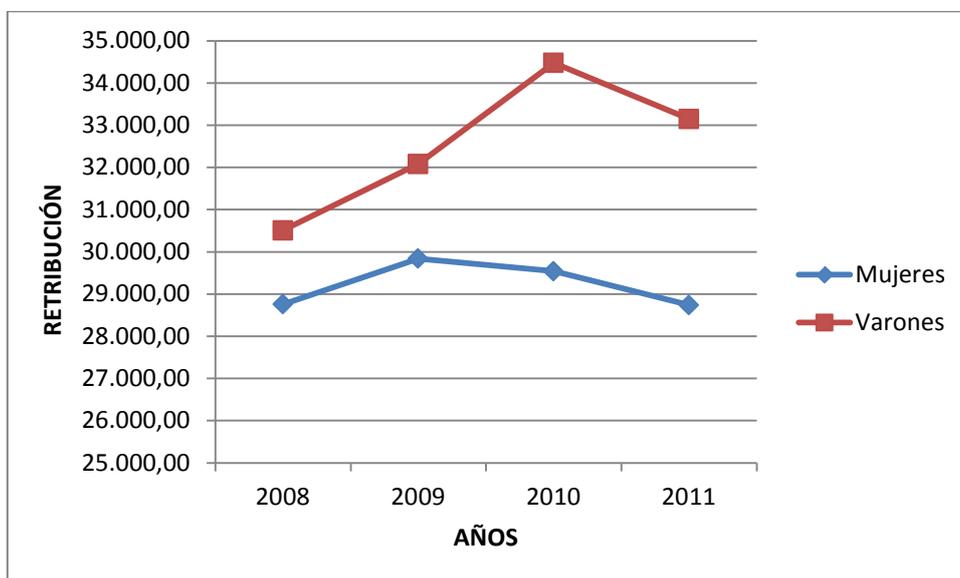
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Gráfico 3.8. Diferencias salariales en puestos directivos en empresas de más de 10 trabajadores.



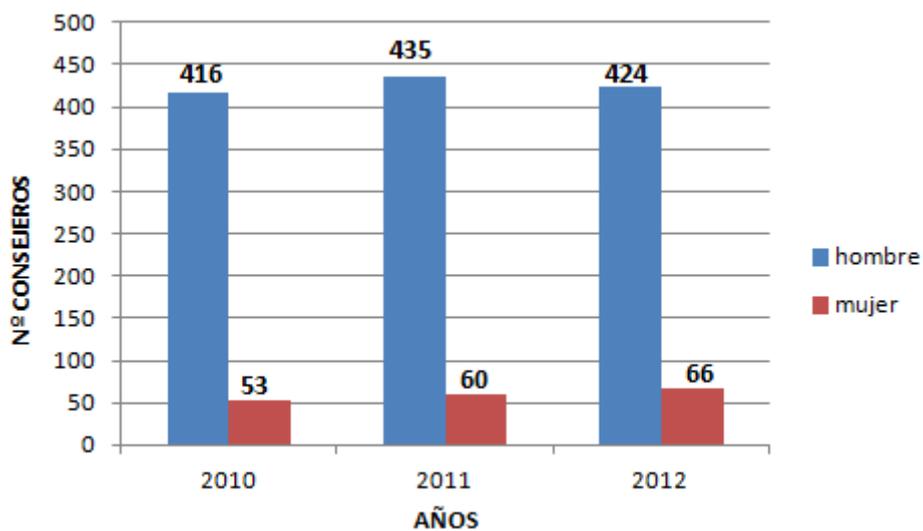
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

Gráfico 3.9. Diferencias salariales en puestos directos en empresas de más de 10 trabajadores.



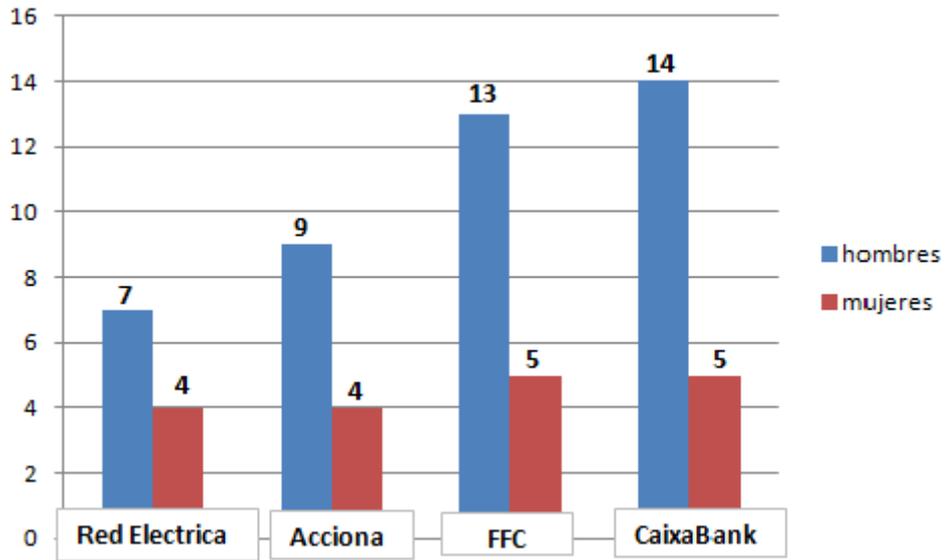
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

Gráfico 3.10. Evolución de la estructura de los Consejos de Administración.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la CNMV

Gráfico 3.11. Empresas cuyos consejos son más equilibrados.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la CNMV

Figura 3.1. Muestra seleccionada



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.1. Variables seleccionadas

<b>PROPORCIÓN MUJERES</b>	
Tamaño del Consejo	
Antigüedad de la empresa	
Volumen de activos totales	
Rentabilidad financiera (ROE)=	$\frac{\text{Beneficio despues de impuestos}}{\text{Fondos propios}}$
Rentabilidad económica/ROA)=	$\frac{\text{Beneficio antes de impuestos}}{\text{Activo total}}$
Solvencia =	$\frac{\text{Fondos propios}}{\text{Total activos}}$
Apalancamiento=	$\frac{\text{Fondos ajenos}}{\text{Fondos propios}}$

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.2. Tipología de consejeras

Años	Número de consejeras	Consejeras ejecutivas	Consejeras dominicales	Consejeras independientes	Otros
2012	66	4,5%	25,8%	66,7%	3,09
2011	61	3,3%	27,9%	65,6%	3,2
2010	53	3,8%	26,4%	67,9%	1,9

Fuente: Elaboración propia a partir de CMNV

Cuadro 3.3. Indicadores de rendimiento para asociar género y rentabilidad

Años	Antigüedad media de la empresa	Tamaño medio del consejo	Proporción de mujeres	ROA (%)	ROE (%)	Volumen total de activos	Solvencia (%)	Apalancamiento (%)
2012	52,59	14	13,83	4,65	15,62	39.218.189.711	24,84	598,13
2011	51,29	14,14	12,59	3,89	16,08	36.614.325.325	24,32	617,92
2010	50,57	14,21	10,9	2,57	5,16	41.708.494.584	24,1	704,91

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.4. Calidad del modelo (ROA)

ÍNDICE	COMP1
Q <sup>2</sup> acum	0,426
R <sup>2</sup> Y acum	0,463
R <sup>2</sup> X acum	0,209

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.5. Importancia de la variable en la proyección (ROA)

VARIABLE	VIP	DESV.TÍPICA	LÍMITE INFERIOR (95%)	LÍMITE SUPERIOR (95%)
Tamaño del consejo	2,224	0,181	1,869	2,579
Año 2012	1,392	0,153	1,092	1,692
Antigüedad	0,801	0,316	0,181	1,420
Apalancamiento	0,727	0,133	0,466	0,987
Año 2011	0,565	0,243	0,089	1,041

Año 2010	0,514	0,249	0,027	1,001
Log (Total activos)	0,461	0,328	-0,182	1,104
Solvencia	0,383	0,409	-0,420	1,185
Proporción mujer	0,078	0,339	-0,587	0,744

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.6. Parámetros del modelo (ROA)

VARIABLE	ROA
Intersección	11,886
Tamaño del consejo	-0,366
Antigüedad	-0,016
Total activos	-0,274
Solvencia	0,134
Apalancamiento	-0,01
Proporción mujer	0,061
Año 2010	0,883
Año 2011	0,171
Año 2012	1,003

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.7. Coeficientes de ajuste (ROA)

Observación	105
Suma de los pesos	105
GDL	103
R <sup>2</sup>	0,463
Desv. típica	4,354
MEC	18,420
RMEC	4292

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.8. Coeficientes estandarizados (ROA).

VARIABLE	COEFICIENTE	DESV.TÍPICA	LÍMITE INFERIOR (95%)	LÍMITE SUPERIOR (95%)
Tamaño del consejo	-0,243	0,025	-0,291	-0,194
Antigüedad	-0,099	0,045	-0,186	-0,011
Log (total activos)	0,140	0,052	-0,242	-0,037
Solvencia	0,388	0,053	0,284	0,492
Apalancamiento	-0,127	0,031	-0,188	-0,066
Proporción mujer	0,090	0,049	-0,007	0,186
Año 2010	0,067	0,099	-0,128	0,261
Año 2011	0,014	0,063	-0,109	0,137
Año 2012	-0,080	0,059	-0,196	0,035

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.9. Calidad del modelo (ROE)

ÍNDICE	COMP1
Q <sup>2</sup> acum	0,083
R <sup>2</sup> Y acum	0,159
R <sup>2</sup> X acum	0,153

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.10. Importancia de la variable en la proyección (ROE)

VARIABLE	VIP	DESV.TÍPICA	LÍMITE INFERIOR (95%)	LÍMITE SUPERIOR (95%)
Tamaño del consejo	1,825	0,445	0,953	2,697
Año 2012	1,475	0,828	-0,149	3,098
Antigüedad	1,094	0,735	-0,347	2,535
Apalancamiento	1,023	0,355	0,327	1,718
Año 2011	0,795	0,682	-0,542	2,132
Año 2010	0,680	0,597	0,491	1,851
Log (Total activos)	0,393	0,539	-0,664	1,449
Solvencia	0,061	0,384	-0,692	0,813
Proporción mujer	0,020	0,517	-0,992	1,033

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.11. Parámetros del modelo (ROE)

VARIABLE	ROE
Intersección	40,961
Tamaño del consejo	-1,316
Antigüedad	-0,085
Log(Total activos)	-0,369
Solvencia	0,010
Apalancamiento	0,002
Proporción mujer	0,007
Año 2010	4,059
Año 2011	4,748
Año 2012	-8,807

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.12. Coeficientes de ajuste (ROE)

Observación	105
Suma de los pesos	105
GDL	103
$R^2$	0,159
Desv. típica	21,620
MEC	454,157
RMEC	21,311

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3.13. Coeficientes estandarizados (ROE).

VARIABLE	COEFICIENTE	DESV. TÍPICA	LÍMITE INFERIOR (95%)	LÍMITE SUPERIOR (95%)
Tamaño del consejo	-0,220	0,073	-0,392	-0,078
Antigüedad	-0,132	0,105	-0,337	-0,074
Log (Total activos)	-0,047	0,0698	-0,181	0,087
Solvencia	0,007	0,059	-0,108	0,123
Apalancamiento	0,123	0,050	0,025	0,221
Proporción mujer	0,002	0,072	-0,139	0,144
Año 2010	0,82	0,069	-0,053	0,217
Año 2011	0,096	0,079	-0,058	0,250
Año 2012	-0,178	0,092	-0,358	0,062

Fuente: Elaboración propia