



---

# Universidad de Valladolid

“IMPACTO FINANCIERO Y ORGANIZACIONAL DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LAS CÚPULAS EMPRESARIALES DE CASTILLA Y LEÓN.”

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

AUTOR: JORGE GARCÍA MARTÍNEZ

TUTORA: MERCEDES REDONDO CRISTÓBAL



## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. LA DESIGUALDAD VERTICAL DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN. ....	5
2.1 Marco normativo.....	5
2.2 Factores explicativos de la persistencia de la desigualdad de género en los consejos de administración.....	9
2.3 Efectos asociados a la diversidad de género en los consejos de administración. ....	10
3. REVISIÓN DE ESTUDIOS SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN. ....	13
3.1 Revisión de estudios a nivel mundial y europeo.....	13
3.2 Revisión de estudios de España. ....	17
4. LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS DE CASTILLA Y LEÓN.....	22
4.1 Descripción de la muestra.....	22
4.2 Principales resultados de la participación de mujeres en los consejos de administración de las empresas de Castilla y León.....	23
4.3 Factores empresariales y geográficos que influyen en la presencia femenina en los consejos de administración.....	28
4.4 Influencia sobre la desigualdad de género de variables relacionadas con el tamaño de la empresa.....	39
4.5 Análisis de la influencia de determinadas variables económicas sobre la desigualdad de género en las cúpulas directivas. ....	43
5. CONCLUSIONES. ....	50
BIBLIOGRAFÍA.....	52
ANEXO I .....	55

## 1. INTRODUCCIÓN.

En las últimas décadas el papel de la mujer en el mercado de trabajo se ha acrecentado de manera significativa, en la actualidad las mujeres prácticamente suponen el 50% de la fuerza del trabajo disponible. Pero en el caso de los puestos de poder del mundo empresarial no se ha visto el mismo crecimiento en sus niveles de participación, son numerosos los estudios que señalan que la proporción de mujeres en los consejos de administración es mucho menor que la que representan los hombres poniendo en evidencia una situación de desigualdad.

En este estudio se ha procedido a estudiar la presencia de las mujeres en los consejos de administración en las sociedades castellano y leonesas, para ello es necesario conocer cuáles son los motivos por los que la representación femenina en las cúpulas de poder empresarial es tan baja y cuáles son las razones por las que es necesaria la diversidad. En este sentido, son varias las teorías que argumentan que la diversidad puede aportar una serie de ventajas para la organización, es decir, si la diversidad está bien gestionada por la entidad puede ser una fuente de generación de valor y mejora de su competitividad en el mercado.

Además, hay cada vez una mayor preocupación institucional, tanto por parte de los poderes públicos como de otros ámbitos sociales, con el fin de mejorar la diversidad de género en las cúpulas directivas. En España, por ejemplo, la Ley de Igualdad, del año 2007 tiene como uno de sus objetivos incrementar el número de mujeres en los puestos de poder, aunque hay destacar que únicamente es una recomendación, sin sanción alguna si no se cumple.

El objetivo de este trabajo es conocer desde una perspectiva eminentemente empírica, la situación de la desigualdad de género en las cúpulas de decisión de las sociedades de Castilla y León en el año 2012, computando los miembros que integran los consejos de administración. Aplicando técnicas de estadística descriptiva, se contemplan diversas variables que pueden influir en los niveles de desigualdad: el sector de actividad, las dimensiones de la empresa, la ubicación territorial, la forma jurídica, su estructura de propiedad y determinadas variables de liquidez, desempeño y endeudamiento.

La estructura del trabajo se organiza en cuatro grandes apartados. En primer lugar, se realiza un estudio teórico de la diversidad de género, se enumera la legislación que la regula, tanto a nivel europeo como a nivel español y se comentan las ventajas y barreras que se asocian a la diversidad vertical de género. En el segundo bloque, se revisan los principales estudios que analizan cuantitativamente la desigualdad de género en las cúpulas directivas de las empresas, centrándonos en los principales resultados. En el tercer apartado se expone el estudio empírico, aportando y comentando los resultados obtenidos. Y, finalmente, se establecen las conclusiones y las limitaciones encontradas del estudio realizado.

Por último, las competencias específicas establecidas en el Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos que están vinculadas con este proyecto de fin de grado son las siguientes:

**COMPETENCIAS GENÉRICAS.**

- ❖ INSTRUMENTALES:
  - CG.1. Capacidad de análisis y síntesis
  - CG.2. Capacidad de organización y planificación
  - CG.6. Capacidad de gestión de la información
  - CG.7. Resolución de problemas
  - CG.8. Toma de decisiones
  
- ❖ PERSONALES:
  - CG.14. Razonamiento crítico
  - CG.15. Compromiso ético
  
- ❖ SISTÉMICAS:
  - CG.16. Aprendizaje autónomo
  - CG.18. Creatividad

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.**

- ❖ DISCIPLINARES:
  - CE.1. Marco normativo regulador de las relaciones laborales
  - CE.3. Organización y dirección de empresas
  - CE.4. Dirección y gestión de recursos humanos
  - CE.10. Economía y mercado de trabajo
  - CE.12. Contabilidad y Análisis Contable
  
- ❖ PROFESIONALES:
  - CE.13. Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas
  - CE.15. Capacidad para seleccionar y gestionar información y documentación laboral
  - CE.16. Capacidad para desarrollar proyectos de investigación en el ámbito laboral
  - CE.27. Capacidad para interpretar datos e indicadores socioeconómicos relativos al mercado de trabajo
  - CE.28. Capacidad para aplicar técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación social al ámbito laboral
  
- ❖ ACADÉMICAS:
  - CE.34. Comprender el carácter dinámico y cambiante de las relaciones laborales en el ámbito nacional e internacional
  - CE.35. Aplicar los conocimientos a la práctica
  - CE.36. Capacidad para comprender la relación entre procesos sociales y la dinámica de las relaciones laborales

## **2. LA DESIGUALDAD VERTICAL DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN.**

En los últimos años ha crecido el interés por el fenómeno de la desigualdad de género en el ámbito empresarial y, en concreto, la desigualdad vertical. La consecuencia principal de este hecho es la escasa proporción que existe de mujeres que desempeñan puestos de poder en el mundo empresarial, tanto ocupando cargos directivos como puestos en los consejos de administración de las sociedades. El creciente interés que se ha producido ha originado un aumento del número de estudios académicos y científicos sobre el tema; además, los gobiernos de los diferentes países han empezado a impulsar actuaciones correctoras con el fin de favorecer la diversidad de género en las cúpulas directivas de las empresas.

Por otro lado, el objetivo principal de las entidades es el aprovechamiento del capital humano en su totalidad, por ello, hay que considerar a las mujeres como una pieza más dentro del sistema, siendo fuente de ventaja competitiva; por lo que las empresas, deberán tener en cuenta las diferentes beneficios que aporta la diversidad de género en su organización (Robinson y Dechant, 1997).

En este sentido, la revisión teórica que se plantea sobre la desigualdad de género en este apartado se estructura en tres grandes bloques: un primero, en el que se procede a comentar las acciones institucionales que se han desarrollado, tanto a nivel europeo como nivel de España; un segundo bloque, que explica las barreras que pueden encontrar las mujeres a la hora de ocupar puestos en los consejos de administración de las sociedades y, por último, se exponen las principales ventajas que pueden originar para la organización la diversidad de género en las cúpulas directivas.

### **2.1 Marco normativo.**

Es cierto que la lucha contra la discriminación por razón de género ha ido ganando terreno en las sociedades más avanzadas a lo largo de los últimos años, no solamente en términos de rechazo social, sino también ha sido clave el desarrollo del ordenamiento jurídico, tanto a nivel europeo como estatal, con el fin de lograr unas elevadas cotas que aseguran la igualdad. Si bien es cierto que la contribución de esta legislación aporta una serie de herramientas para que la desigualdad sea menor o desaparezca, esto tiene que complementarse con el desarrollo de políticas activas (Osborne, 2005).

Además, hay que tener en cuenta que la desigualdad vertical en la empresa no se produce de una forma abierta, sino que se enmarca mejor en un problema de segregación ocupacional más que discriminación explícita, que podría ser solucionado con la legislación. Las barreras que impiden esta promoción de las mujeres son invisibles, manifestando una preferencia del hombre sobre la mujer en determinados procesos de selección. La forma de discriminación que supone segregación vertical se regula en toda Europa, tanto la Unión Europea como los países que la componen desarrollan diferentes normas con el fin de minimizar estas desigualdades.

## **Medidas adoptadas por los países miembros de la UE.**

### Medidas legislativas

A nivel europeo las medidas tomadas por los estados miembros van dirigidas a incrementar la diversidad en los consejos de administración, además, hay que destacar que han aumentado los países que han adoptado estas normativas estableciendo cuotas y objetivos de diversidad de género en las cúpulas. Estos son avances muy recientes, ya que estas prácticas se han llevado a cabo principalmente por los países miembros a partir de 2011.

*Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines.*

La Directiva propuesta establece un objetivo en 2020 de un 40 % de presencia del género menos representado entre los administradores no ejecutivos de empresas cotizadas en bolsa y en 2018 para las empresas públicas cotizadas. La Directiva es una medida temporal y expirará en 2028. En concreto, las empresas con un porcentaje inferior (menos del 40 %) del género menos representado entre los administradores no ejecutivos tendrán que realizar los nombramientos para cubrir dichos puestos y, cuando la cualificación sea idéntica, darán prioridad al género infrarrepresentado. Esta propuesta afectará a unas 5.000 empresas en la Unión Europea. No se aplica a las Pymes ni a las empresas que no cotizan en bolsa.

*Cuotas obligatorias con sanciones.*

Noruega es el país de referencia internacional en la regulación de este ámbito, ya que en el año 2003 aprobó una Ley que requería a las grandes compañías a incluir en sus consejos un 40% de mujeres. Otros países como Francia, Italia y Bélgica han seguido su ejemplo y han adoptado normativas para las empresas que exigen unas cuotas obligatorias que si no se cumplen darán lugar a sanciones. La legislación en estos países es flexible acerca de los objetivos que establecen las cuotas, los plazos, el ámbito de ejecución y las sanciones que se aplicarían en caso de no cumplirlas.

*Cuotas sin sanciones.*

Holanda y España han establecido también normativas de diversidad de género, pero estas normas son mucho menos exigentes ya que no se establecen ningún tipo de sanciones. En Holanda la obligación de alcanzar el 30% de representación de mujeres en el consejo de administración en grandes empresas está unido al principio de "cumplir y explicar" (consiste en obligar a las sociedades cotizadas a publicar con carácter anual y desde 2004, un informe anual de gobierno corporativo en el que se indique si se siguen las recomendaciones de buen gobierno, así como la justificación, en su caso, para la falta de seguimiento). La legislación española adoptó en 2007 la legislación aprobando la Ley para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, en esta normativa se fomenta para las grandes empresas que la diversidad de género pase gradualmente a alcanzar, al menos, el 40% de representación de mujeres en los

consejos de administración en 2015. Esta previsión es únicamente una recomendación.

*Normas relativas a las empresas públicas.*

Además se ha recomendado para todos los Estados miembros que adopten normas, especificando una serie de requisitos para la composición de los consejos de las empresas públicas de cierto tamaño. En Dinamarca, Finlandia y Grecia el cumplimiento de estos requisitos se han fijado en la legislación que regula la igualdad de género. En Austria y Eslovenia se han llevado a cabo a través de regulaciones administrativas.

Iniciativas voluntarias.

Varios países de la Unión Europea, han promovido varias iniciativas voluntarias que desarrollan mecanismos para hacer frente a la escasa representación femenina en los consejos de administración.

*Establecimiento de objetivos voluntarios.*

En el Reino Unido, el gobierno realizó en el año 2011 un estudio para conocer cómo podían ser eliminadas las barreras que hacían que la representación de mujeres fuera tan baja. En este informe se recomendó que las empresas más importantes del Reino Unido debieran conseguir un mínimo del 25% de mujeres en las cúpulas directivas en el año 2015. Además, establecía que las compañías deberían, entre 2013 y 2015, garantizar puestos en los consejos a las mujeres mejor formadas y talentosas.

*Códigos de Gobierno Corporativo.*

En Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Luxemburgo, Holanda, Polonia, España, Suecia y el Reino Unido, los códigos de gobierno corporativo alientan, en diferente medida, la diversidad de género en los consejos de administración. En el caso de España, es la Comisión Nacional del Mercado de Valores quien establece el Código Unificado de buen gobierno de las sociedades que cotizan en el IBEX-35.

*Acuerdos que las compañías pueden adoptar.*

En Holanda, las empresas acordaron para alcanzar la diversidad de género en las cúpulas directivas, establecer una serie de objetivos cuantitativos que se controlan anualmente a través de un comité de talento. En 2010, la participación de las mujeres creció, en las empresas que firmaron el acuerdo en 2008 y 2009, un 7,2%, y en la mayoría de estas empresas (72%) ha aumentado la participación de mujeres en los consejos de administración.

En Dinamarca, se alienta a las compañías a que fomenten que las mujeres de las compañías accedan a los puestos de los consejos y evaluar sus iniciativas cada dos años.

*Otras medidas.*

Algunos países fomentan en las empresas públicas la diversidad de género. En Finlandia, el gobierno adoptó en 2011 una resolución estableciendo nuevos objetivos y principios para las empresas del estado que prestaban especial atención a la composición de las cúpulas directivas y enfatizaba la necesidad de igualdad de género en los consejos. El objetivo de estas políticas era establecer una igualdad de oportunidad para ambos sexos.

En otros países, se han establecido para las empresas, cantidades monetarias, premios o ciertas ventajas para aquellas que promuevan la igualdad de género en sus consejos de administración.

**Medidas adoptadas por España.**

En el caso de la legislación española, la norma más importante que regula la igualdad de género es la *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*. Esta Ley, en su artículo 75, alienta a las compañías a incluir en su consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres, alcanzando, al menos, 40% de mujeres en las cúpulas directivas en el año 2015. La Ley de igualdad plantea pues un objetivo de paridad para el 2015, si bien se trata de una mera recomendación, sin sanción alguna para quien la incumpla.

Por otro lado, se puede destacar el *Código Unificado de Buen Gobierno* de las sociedades cotizadas de 19 de mayo de 2006. Este código recomienda que cuando sea bajo el número de consejeras, el consejo explique los motivos y las iniciativas adoptadas para favorecer la igualdad de género. Además, debe asegurarse que los procesos de selección sean:

- i. Los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras;
- ii. La compañía busque deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado”.

Se trata, como con la Ley de igualdad, de una recomendación, que no exige resultados ni fija plazos.

Por último, hay que destacar, que se ha aprobado recientemente, el *proyecto de ley por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo*. Esta ley que afecta a empresas cotizadas y no cotizadas, una de las novedades que introduce son una serie de directrices para incrementar el número de mujeres en las cúpulas directivas. Para garantizar la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los consejos de administración, una comisión establecerá el objetivo de representación para el sexo menos representado. Además, de que si no se cumple con los objetivos, las empresas deberán realizar un informe con las medidas que adopten para cumplir los objetivos. Además, en el procedimiento de selección de consejeros en las compañías cotizadas se facilitará el nombramiento de mujeres en este órgano de administración.



## 2.2 Factores explicativos de la persistencia de la desigualdad de género en los consejos de administración.

Hoy en día, las mujeres suponen en términos generales casi la mitad de la fuerza de trabajo y mantienen además una tendencia creciente en ocupaciones asociadas a tareas directivas y de administración. Sin embargo la mayoría de estudios, como se pone de manifiesto en el apartado tres de este trabajo, señalan que su proporción es mucho menor que la que representan los hombres en lo que se refiere a ocupación de cargos en consejos de administración

La escasa presencia de mujeres ocupando puestos de decisión en las empresas puede ser consecuencia de la existencia de diversos obstáculos sutiles e invisibles que suponen un freno para sus carreras profesionales y que configuran el denominado “techo de cristal” con el que colisiona la trayectoria de muchas mujeres que mantienen unas aspiraciones directivas cuando intentan llegar a los puestos de poder de las organizaciones empresariales (Wirth, 2004). Diversos estudios han puesto de manifiesto que la desigualdad vertical de género no suele ser consecuencia de la acción aislada de un único elemento, sino que parece responder al efecto aunado de diversos factores.

Las principales barreras que se pueden encontrar las mujeres a la hora de promocionar a los consejos de administración son los siguientes:

- Existencia de procesos de promoción a la alta dirección de carácter informal.  
Muchas veces las organizaciones, en vez de realizar procesos de selección de carácter formal, tienden a contratar a través de contactos personales, redes de conocidos y donde existe una gran confianza; en estas redes las mujeres, al estar aun desarrollando sus carreras, no suelen estar dentro y, por lo tanto, no optan a ocupar estos puestos. Por lo que la renovación de los cargos de decisión mantiene la situación de desigualdad vertical en la entidad, al basarse en sistemas inflexibles de la selección y promoción de personal cuya tendencia es escoger lo más parecido a lo ya existente, en lugar de lo nuevo y complementario (Halford y Leonard, 2001).
- Fallos en el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres.  
Las empresas deben establecer las posibles vías de promoción de los recursos humanos, puede ser que en el caso de las mujeres, no se planifique bien la carrera profesional y pueda dar lugar a no alcanzar los puestos directivos de las empresas.
- La existencia de responsabilidades familiares.  
La falta de una adecuada estructura o política de conciliación de la vida laboral y personal puede hacer que muchas mujeres de alto potencial renuncien a sus carreras profesionales justo en el momento en que se acercan a puestos de mayor responsabilidad lo que provoca que se conformen con puestos de nivel medio. Puesto que una de las características que suelen asociarse a los cargos de dirección es la extensión en el tiempo de la jornada laboral, esto puede convertirse en uno de los impedimentos para el acceso y promoción de las

mujeres a puestos de dirección, ya que hoy en día las cargas familiares recaen mayormente en las mujeres.

- *Estereotipos sobre la los puestos directivos.*

Otro de los factores que dificulta la promoción de las mujeres a puestos directivos es la existencia en la entidad de una cultura empresarial que se encuentra impregnada de estereotipos y roles de género que sitúa a las mujeres en una posición de desventaja respecto a los hombres (Harel et al, 2003). Por lo que la existencia del estereotipo del director que se mantiene en forma masculina, muchas veces desalienta a posibles candidatas a acceder a estos puestos de liderazgo. Es decir, al asociar el ejercicio de cargos directivos a los hombres se convierte en una barrera debido a que las características masculinas serán las que se exigen o las que se dan preferencia en los procesos de selección para el acceso a estos puestos en detrimento de las características femeninas. Además, las mujeres se encuentran solas en grupos generalmente masculinos, este aislamiento influye decisivamente en su desempeño al tener que acomodarse a las reglas de la mayoría masculina (Kanter, 1977).

- *Tendencia a pensar que las mujeres no poseen la experiencia adecuada para desarrollar las tareas de los puestos directivos.*

Se tiende a pensar que no hay suficientes mujeres que cumplan con los requisitos necesarios para ocupar estos puestos. Aunque dada la evolución de la mujer en el mercado de trabajo y aumento de su formación, se podría solucionar y dará lugar a que haya más mujeres en los puestos de responsabilidad con el paso del tiempo (Gabaldón, 2013)

La baja representación de mujeres en los consejos de administración de las empresas no sólo se convierte en un problema para poder disponer de candidatas, sino que crea nuevas barreras a la entrada del sexo femenino en estos puestos e, incluso, otras barreras pueden considerarse autoimpuestas por las propias mujeres, como el anteponer su vida familiar a su carrera profesional, o incluso barreras establecidas por el entorno, como la utilización de lenguaje sesgado hacia el género masculino, o el rechazo a la figura del liderazgo femenino.

### **2.3 Efectos asociados a la diversidad de género en los consejos de administración.**

Revisando la muy amplia literatura académica publicada en los últimos años en torno a los argumentos a favor de la diversidad de género en las cúpulas directivas muchos de los cuales se apoyan en su impacto positivo, se pueden clasificar en dos grandes líneas argumentales: argumentos éticos y basados en la igualdad de género (que no se tratan en este trabajo) y argumentos económicos y de negocio entre los que se encuentran los siguientes:

- Mejores resultados de la empresa. Algunos trabajos que analizan información de varios países muestran que las empresas con mayor diversidad consiguen mejores resultados financieros y mejores estructuras de organización como son los realizados por las consultoras *McKinsey Company* en varios años y *Catalyst*, entre otros. Hay que indicar que los factores que contribuyen al éxito financiero de la empresa son muy variados y entre ellos se puede incluir a la diversidad de género en los puestos de toma de decisiones. Sin embargo, un gran número de aportaciones académicas han analizado la vinculación entre la proporción de mujeres en los consejos de administración y el rendimiento financiero siendo sus resultados no concluyentes. Por otro lado, se puede sugerir que la diversidad de los equipos directivos afecta positivamente al ejercicio del gobierno corporativo de manera directa y, por lo tanto, a los resultados financieros de la empresa de manera indirecta (Nicholson y Kiel, 2007).
- Reflejo de los mercados. De acuerdo con recientes estimaciones, las mujeres controlan el 70% del gasto del consumo global. La mayoría de las mujeres en puestos directivos pueden aportar una visión más amplia del comportamiento de los consumidores y de la economía, liderando cuotas de mercado para la creación de productos y servicios que respondan a las necesidades y preferencias de los consumidores (Robinson y Dechant, 1997). Es posible presumir que contar con recursos humanos que sean sensibles a reflejar la misma diversidad que exhiben los destinatarios a los que se dirigen puede resultar una de las vías más directas para acercarse a las necesidades de la clientela.
- Aumento de la calidad de decisiones. La diversidad en los miembros de las cúpulas directivas favorece la creatividad e innovación ya que añade habilidades, conocimientos y experiencias nuevas (Díaz García et al, 2013). Un consejo más diverso contribuye a mejorar las decisiones porque se basan en evaluaciones con más alternativas si se comparan con las adoptadas por consejos más homogéneos, donde el pensamiento es más parecido y cuentan con menos opciones.
- Mejora de la gobernabilidad y ética de las empresas. Varios estudios (Conference Board of Canada, 2002; Franke et al, 1997; entre otros) han demostrado que la calidad de la gobernabilidad y de los comportamientos éticos es mayor en compañías con superior representación de mujeres en los consejos de administración. Por otro lado, debido a que la característica estereotipada del perfil de liderazgo femenino tradicionalmente asociado a un estilo conocido como transformacional suele vincularse a las tareas de cuidado y preocupación por los demás (Groves y Larocca, 2011).
- Mejor uso del talento. En la actualidad, las mujeres representan el 50% de la fuerza laboral. En los países desarrollados, los niveles educativos medios obtenidos por las mujeres son, al menos, tan altos como los de los hombres. Es decir, sería ineficiente no utilizar el valor potencial de los conocimientos, habilidades y experiencias de este grupo de la población. Por lo tanto, una de

las razones para que una entidad tenga en cuenta la diversidad de género en la promoción a puestos directivos es su propio interés, pues el aprovechamiento de la reserva infrautilizada de mujeres cualificadas puede desempeñar un importante papel en la competitividad de la empresa. Algunos desarrollos teóricos avalan la idea de que el desempeño de un grupo de decisión alcanzara sus cuotas máximas de eficiencia cuando su composición sea el resultado de una selección óptima y sin sesgo. Por lo que, la selección equitativa de los mejores recursos humanos conducirá a que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva sostenible. En este sentido Burke (1997) sugiere que cuando las empresas limitan directamente o indirectamente su selección y no eligen a las candidaturas más capacitadas, están ocasionando perjuicio económico a la entidad.

- Mejora de la reputación de la firma. La igualdad de género puede convertirse en una gran ventaja al proveer a la firma de una buena imagen frente a los clientes y a los propios trabajadores. También pueden ser valoradas las actuaciones que facilitan la conciliación de la vida personal, familiar y profesional. Además, los mercados bursátiles y analistas parecen confiar en los efectos positivos de la diversidad, ya que como evidencian determinados estudios (Welbourne, 2007; Ahern y Dittmar, 2012; entre otros), cuando se producen nombramientos de nuevas compañías aumenta la cotización de las acciones de las compañías.

### **3. REVISIÓN DE ESTUDIOS SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN.**

El creciente interés por la igualdad de género que existe en las organizaciones empresariales ha supuesto un aumento de estudios académicos e investigadores acerca de este fenómeno. Muchos de los trabajos que se han llevado a cabo tratan de estimar cuantitativamente las dimensiones de la desigualdad vertical que se observa en un determinado contexto, mientras que otras propuestas se centran específicamente en el análisis de las causas y de los factores que provocan el desequilibrio de género.

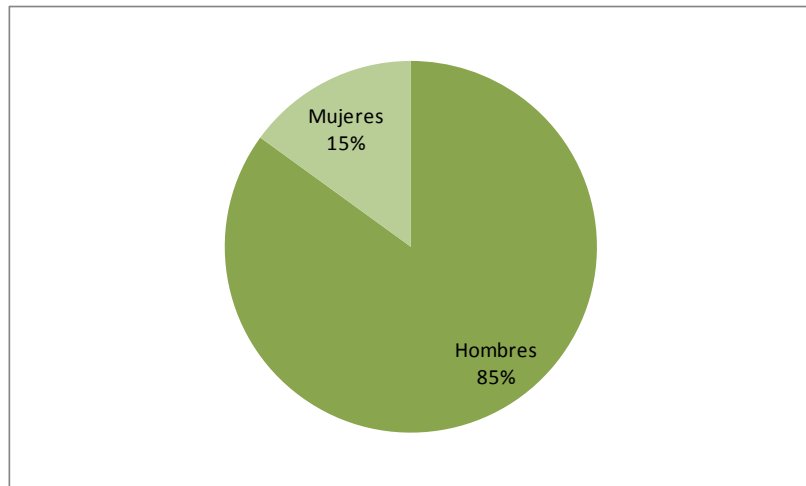
Resulta bastante habitual que este tipo de estudios se concentren en analizar la composición de los consejos de administración de las grandes sociedades mercantiles, que es el órgano que concentra el poder formal de las compañías de esta naturaleza. El motivo para ello es que suele existir generalmente una mayor accesibilidad para la obtención de datos relativos a sus integrantes.

De cualquier manera, las conclusiones de los estudios e informes que se han consultado coinciden al poner de manifiesto que existe una insuficiente representación femenina en los consejos de administración y que, además, es un fenómeno persistente en el tiempo y global y común a distintos contextos geográficos.

En este epígrafe se analizará algunos de los estudios, realizados tanto a nivel nacional como europeo e internacional con el fin de establecer las diferencias entre distintos países o para comparar resultados. En éste análisis se incluyen únicamente aquellos trabajos que proporcionan información relativa al año 2012, ya que el estudio empírico de este trabajo se realiza con datos de ese ejercicio económico.

#### **3.1 Revisión de estudios a nivel mundial y europeo.**

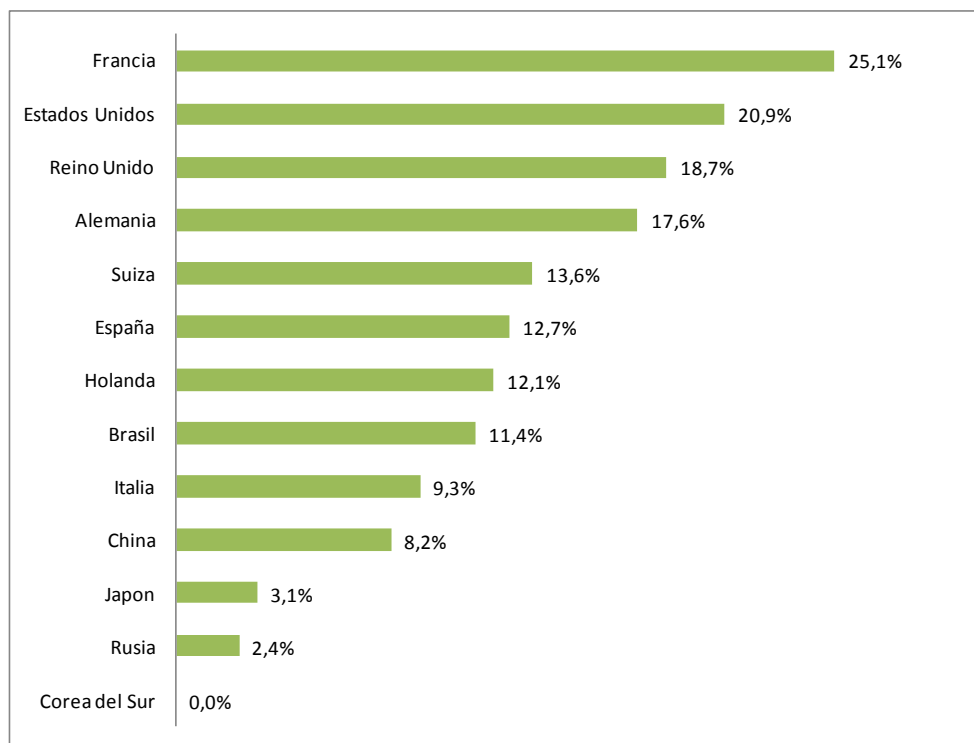
Existe una serie de informe periódicos que se dedican a actualizar los datos de presencia de mujeres en los consejos de administración de grandes empresas de todo el mundo. Entre ellos se encuentran los difundidos por *Corporate Women Directors International* (CWDI), esta entidad tiene como objetivo principal el apoyo a la promoción de las mujeres para su acceso a los puestos de administración empresarial. En el informe del año 2013, la representación de mujeres en los consejos de administración de todas las empresas del *Fortune Global 200* en 2012 era de un 15%, frente a un 85% de hombres en las cúpulas directivas (Figura 1).



Fuente: CWDI, 2013.

*Figura 1. Proporciones de hombres y mujeres en los consejos de administración de las empresas del Fortune Global 200 en 2012.*

Además, los resultados por países (figura 2) reflejan que las empresas de Francia eran las que contaban con una mayor participación de mujeres en los consejos (25,1%), seguido por las de Estados Unidos, que alcanzaban un 20,9%. Las entidades españolas que se integran en este índice exhibían un 12,7%% de mujeres consejeras. Los países que menos representación femenina tienen son Corea del Sur, con un 0%, seguida de Rusia con un 2,4% y Japón con un 3,1%.

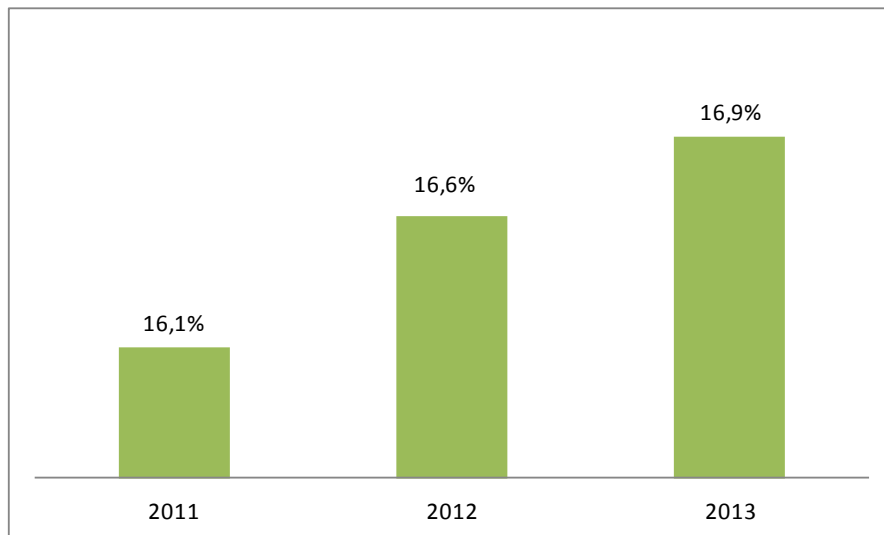


Fuente: Corporate Women Directors International (CWDI), 2013.

*Figura 2. Proporción de mujeres en los consejos de administración en función de los países donde se sitúan las empresas del Fortune Global 200 en 2012.*

Este informe revela que casi un tercio de las firmas tienen tres o más mujeres en el consejo de administración. A este respecto, sería Francia el país que más claramente resalta, con un 82% de empresas que cuentan con tres o más consejeras, situándose a continuación Alemania, con un 67% de firmas que tienen más de tres mujeres, y en tercer lugar estaría Estados Unidos, con un 44% de compañías en las que como mínimo hay tres mujeres que asisten a las reuniones del consejo.

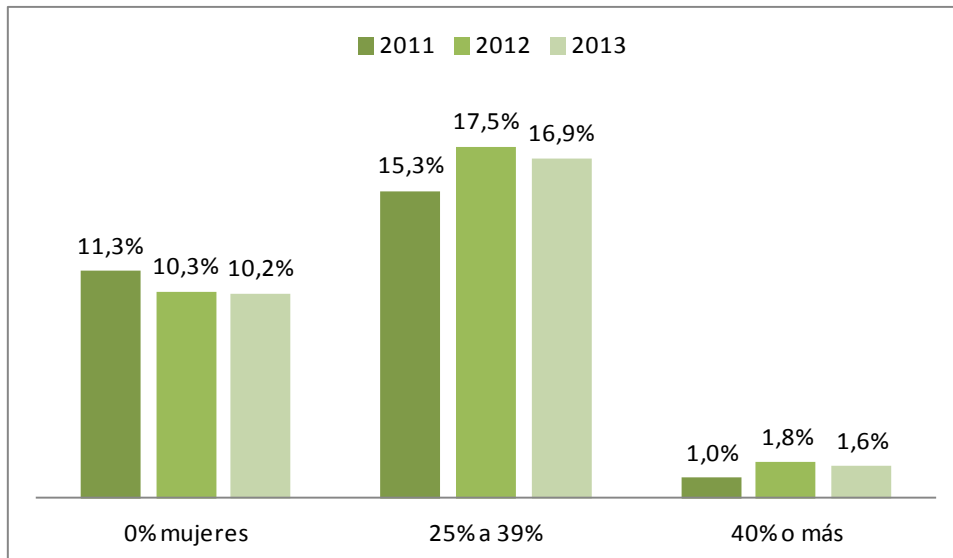
Desde los años noventa, la consultora especializada en liderazgo femenino *Catalyst* viene realizando un recuento de las mujeres que ocupan un puesto en los consejos de administración en las empresas incluidas en el listado *Fortune 500*. Según los informes emitidos en los últimos años (figura 3), en el año 2013 las mujeres han aumentado únicamente en un 0,3% la participación en los consejos de administración situándose en un 16,9%, dato que en el año 2012 era de un 16,6%.



Fuente: Catalyst, 2011,2012, 2013.

*Figura 3. Evolución de la proporción de mujeres en los consejos de administración de las empresas del Fortune Global 500.*

Otra información significativa que se aporta en estos informes es que en el año 2013 sigue descendiendo el número de empresas que no tienen representación de mujeres en sus consejos de administración, descendiendo en 1,1 puntos desde el año 2011. Por otro lado, en el año 2013 hay un 16,9 de empresas que cuentan con un consejo entre el 25% y 39% compuesto por mujeres, un 0,6% menos que el año anterior; mientras que solo un 1,6% tienen consejos con un 40% o más de mujeres.



Fuente: Catalyst, 2011,2012, 2013.

*Figura 4. Distribución de las empresas de la muestra en función del número de mujeres en el consejo de administración de las empresas del Fortune Global 500.*

Por último, el estudio realizado por la consultora *Egon Zehnder International*, que en el 2012 realizó un análisis de la diversidad en los consejos de administración de las empresas de Europa. Para ello, se han considerado los consejos de administración de 353 empresas de las más grandes de Europa situadas en 17 países diferentes. En cuanto a los resultados, ofrece una evolución desde el año 2004 hasta el año 2012 de la proporción de mujeres en los consejos, como se puede observar, el país que actualmente alcanza una mayor representación femenina es Noruega con un 36,4%, que ha aumentado la representación desde 2004 en un 14,5%; en segundo lugar esta Finlandia, con un 27,1% y en tercer lugar Suecia, con un 24,6%. Los tres países con mayor representación femenina en las cúpulas directivas son los países que forman la península escandinava. Por encima de la media europea, además de estos tres países, se encuentran Francia, con un 20,5%, Reino Unido, con un 18,2% y Dinamarca con un 17%.

En la otra punta del iceberg nos encontramos con Portugal, que es el país con menor representación, apenas un 4,7%, seguido por Luxemburgo, con un 6,1% y el tercer país, en este caso, es Austria con 8%, aunque cerca de él está Italia con un 8,4%. En el caso de España, se encuentra por debajo de la media, con un 11,8%. Los resultados son similares a los obtenidos en otros estudios como por ejemplo, *European Profesional Women's Network* en el año 2012 o los de la consultora *Mckinsey & Company* en el año 2007.

En cuanto a la evolución, los países que más han aumentado su representación desde 2004 han sido Francia y Noruega, con un aumento del 14%, ambos países tienen implantada una legislación de cuotas, en el caso de Francia se observa que el mayor incremento se produce a partir de 2012, cuando se aprueba la norma. Además, hay que destacar también a Finlandia, que ha pasado de un 14% en 2004 a un 27,1% y a



Dinamarca, que se ha incrementado en un 13% su representación de mujeres en los consejos hasta el año 2012. En cuanto a los países que menos han aumentado son Austria, que con un 7% de mujeres en los consejos en 2004, ha pasado a un 8% en 2012; Alemania, que solo ha crecido un 2%, como Suiza, y destacar, además, a Suecia, que ha aumentado un 4,6% desde 2004, situándose en un 24,6% ya que en el año 2004 era el segundo país con mayor proporción de mujeres en los consejos de administración con un 20%.

	2004	2006	2008	2010	2012
<b>Noruega</b>	22.0%	28.8%	44.2%	31.9%	36.4%
<b>Finlandia</b>	14.0%	20.0%	25.7%	28.8%	27.1%
<b>Suecia</b>	20.0%	22.8%	26.9%	28.7%	24.6%
<b>Francia</b>	6.0%	7.0%	7.6%	12.4%	20.5%
<b>Reino Unido</b>	10.0%	11.4%	11.5%	13.3%	18.2%
<b>Dinamarca</b>	4.0%	17.9%	18.1%	13.7%	17.0%
<b>Media Europea</b>	<b>8.0%</b>	<b>8.3%</b>	<b>9.7%</b>	<b>12.2%</b>	<b>15.6%</b>
<b>Bélgica</b>	3.0%	4.2%	7.0%	11.6%	13.3%
<b>Irlanda</b>	n/a	8.1%	10.1%	10.7%	12.9%
<b>Alemania</b>	10.0%	7.2%	7.8%	8.7%	12.8%
<b>Holanda</b>	7.0%	6.5%	12.3%	14.6%	12.5%
<b>España</b>	3.0%	4.3%	6.6%	10.3%	11.8%
<b>Suiza</b>	9.0%	5.9%	6.6%	8.3%	11.6%
<b>Grecia</b>	n/a	4.4%	6.0%	9.5%	10.4%
<b>Italia</b>	2.0%	1.6%	2.1%	5.0%	8.4%
<b>Austria</b>	7.0%	6.8%	9.2%	10.8%	8.0%
<b>Luxemburgo</b>	n/a	0.0%	7.2%	6.2%	6.1%
<b>Portugal</b>	n/a	0.0%	0.8%	3.5%	4.7%

Fuente: Egon Zehnder International, 2012.

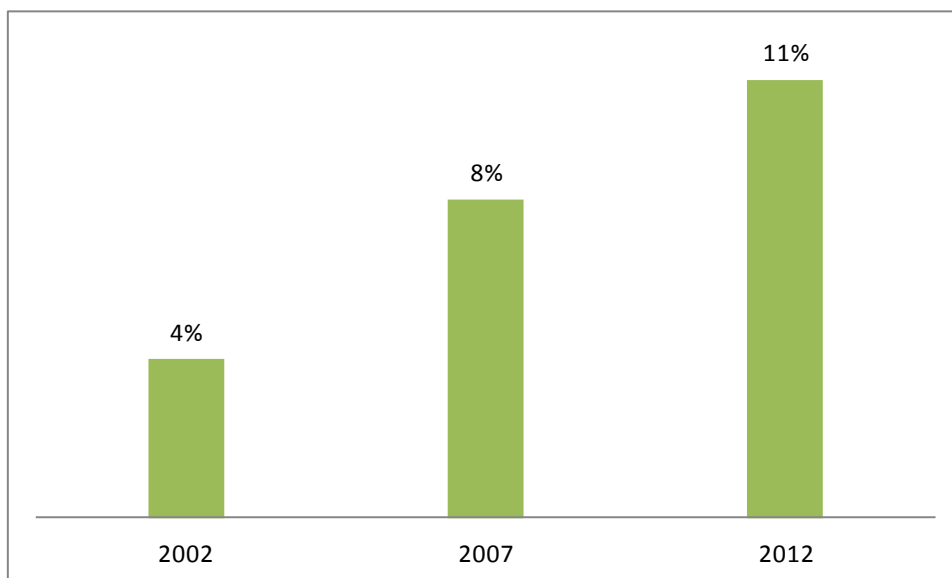
Tabla 1. Proporción de mujeres en consejos de administración por países.

### 3.2 Revisión de estudios de España.

En cuanto a España, si bien los datos tradicionalmente situaban a nuestro país a la cola de las comparaciones internacionales en cuanto a representación femenina en el ámbito superior de decisión corporativo, los estudios más recientes ponen de manifiesto unos sustanciales avances en la igualdad que presentan las cúpulas directivas como se puede observar en la tabla 1.

La consultora internacional *Spencer & Stuart* realiza anualmente, desde el año 1997, estudios relacionados con la participación de las mujeres en los consejos de administración (figura 5). El último estudio de esta consultora ha comunicado los datos del número de consejeras en las empresas del Ibex-35, en el año 2012 hay 119 consejeras, lo que supone el 11% del total de miembros de las cúpulas directivas

frente a las 126 que había que en el año 2011, que suponían el 10% del total. Además, hay que destacar que de las empresas analizadas, el 67% de ellas al menos tienen una mujer en su consejo de administración y, de estas, el 48% tiene una sola consejera, mientras que el 52% tiene más de una.



Fuente: Spencer & Stuart, 2013.

Figura 5. Evolución de la proporción de mujeres en los consejos de administración de las empresas del Ibex-35.

La compañía *Informa D&B*, especializada en bases de datos empresariales e información comercial de carácter corporativo, elabora informes en los que incluye aspectos relativos a desigualdad de género que se caracterizan por la extensa dimensión de la muestra empleada, más de 1.200.000 sociedades. En los últimos informes se recogen los datos en los años 2012 y 2013 de representación femenina en los consejos de administración. La proporción de mujeres para el total de las empresas de la muestra se sitúa en el 25,44% en el año 2012 y aumenta en el ejercicio siguiente hasta el 26,32%.

Los datos por Comunidades Autónomas se recogen en la tabla 2, como se observa la comunidad con mayor representación de mujeres es Galicia con un 29,1%, seguida de Asturias y Madrid con un 28,84% y un 28,31% respectivamente, siendo éstas tres comunidades las que mejores números presentan en 2013. Por el contrario, las que peores datos presentan son Melilla, con un 18,8% de mujeres en su consejo, seguida por Ceuta con un 19,95% y la tercera peor es Extremadura con un 20,90%.

En cuanto a la evolución respecto del año 2012, las comunidades con empresas que más han aumentado la presencia femenina en los consejos: son Melilla, que ha crecido en 1,61 puntos pasando de 17,22% a 18,83%; en segundo lugar estaría Murcia, que ha aumentado en 0,86 puntos y, por último estarían Asturias y Baleares que han percibido un crecimiento que ronda los 0,65 puntos. También, existen

comunidades que han sufrido una reducción en la representación de mujeres en las cúpulas directivas como son Ceuta, que ha visto reducida la proporción de mujeres de sus empresas en un 1,28% y La Rioja, que se ha reducido en 0,11 puntos.

Comunidad autónoma	Empresas >40% mujeres		
	2012	2013	Variación
Galicia	28,95%	29,11%	0,16%
Asturias	28,21%	28,84%	0,63%
Madrid	28,28%	28,31%	0,03%
Canarias	27,36%	27,88%	0,52%
Cantabria	27,54%	27,59%	0,05%
Cataluña	26,59%	27,14%	0,55%
La Rioja	26,89%	26,78%	-0,11%
Castilla y León	26,55%	26,65%	0,10%
Baleares	25,80%	26,46%	0,66%
<b>Total</b>	<b>25,94%</b>	<b>26,32%</b>	<b>0,38%</b>
Navarra	25,99%	26,25%	0,26%
Aragón	26,06%	26,16%	0,10%
País Vasco	25,24%	25,26%	0,02%
C. Valenciana	24,12%	24,57%	0,45%
Andalucía	23,79%	24,48%	0,69%
Castilla La Mancha	23,45%	23,57%	0,12%
Murcia	21,38%	22,24%	0,86%
Extremadura	20,41%	20,90%	0,49%
Ceuta	21,23%	19,95%	-1,28%
Melilla	17,22%	18,83%	1,61%

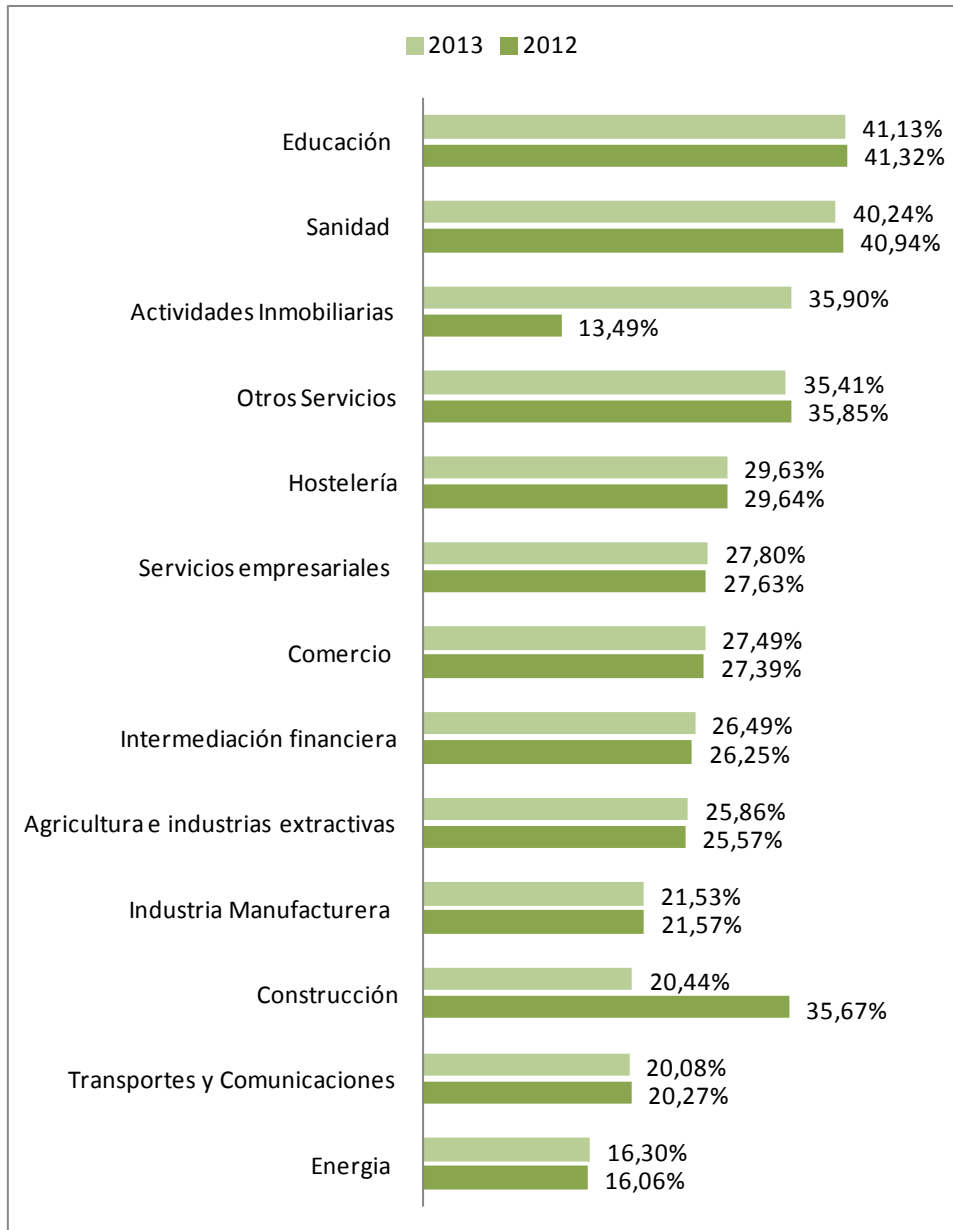
Fuente: Informa D&B 2013 y 2014.

Tabla 2. Proporción de empresas que cuentan con más de un 40% de mujeres en sus consejos de administración por Comunidades Autónomas.

Además de los datos por Comunidades Autónomas los informes de esta compañía aportan datos de la representación de mujeres en función de la actividad desarrollada por las empresas. La proporción de mujeres en los consejos de administración se representa en la figura 6, que muestra que para las sociedades españolas los sectores con mayor representación son la educación con un 41,13%, seguido de sanidad, con un 40,24% y en tercer lugar el sector de actividades inmobiliarias con un 35,90%. Los sectores con menos representación femenina son el de energía con apenas un 16,3%, el de transportes y comunicaciones con un 20,08% y el de construcción con un 20,44%, actividades que suelen asociarse a estereotipos masculinos.

En el año 2012, los porcentajes de presencia de mujeres en la mayoría de sectores mantienen los datos del año 2013, con pequeñas bajadas/subidas, excepto dos sectores que han sufrido grandes variaciones. El sector que más ha crecido ha sido el

sector de actividades inmobiliarias que ha pasado de tener en 2012 apenas 13,49% de mujeres en las cúpulas directivas a un 35,9% en 2013, es decir, un aumento muy grande que ha hecho que pase a ser uno de los sectores con menos mujeres a ser el tercero con mayor representación. El sector que ha sufrido la bajada más significativa ha sido el de la construcción que ha pasado de un 35,67% en el año 2012 a un 20,44% en 2013.



Fuente: Informa D&B 2013 y 2014.

*Figura 6. Proporción empresas que cuentan con más del 40% de mujeres en los consejos de administración en función de los sectores de actividad.*

Por último, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) emite un informe anual con el fin de reflejar las principales características de las estructuras de gobierno corporativo de las sociedades que componen el índice Ibex, a partir de la información de los IAGC publicados por dichas sociedades cotizadas. En este informe se recoge en un apartado la diversidad de género que presentan las cúpulas directivas de las empresas que se integran en el Ibex-35. En la tabla 3 se puede observar que respecto al año 2011, en el ejercicio 2012, los consejos de administración de 31 sociedades (88,6% del Ibex) contaban con la presencia de alguna mujer, lo que significa un descenso de 2,8 puntos porcentuales sobre el año anterior. Además, el número total de consejeras del Ibex se ha incrementado un 8,2% respecto al año anterior, es decir, 66 consejeras en 2012 frente a 61 en 2011. El peso relativo de las mujeres en los consejos de administración se situó, en promedio, en el 13,5% del total de sus miembros, frente al 12,1% del año anterior.

<b>Año</b>	<b>Nº consejeras</b>	<b>Porcentaje de consejeras</b>	<b>Nº sociedades que cuentan con consejeras</b>	<b>% sociedades que cuentan con consejeras</b>
<b>2012</b>	66	13,5%	31	89%
<b>2011</b>	61	12,1%	32	91%
<b>2010</b>	53	10,6%	29	83%
<b>2009</b>	50	10,2%	27	79%
<b>2008</b>	44	8,7%	26	74%

Fuente: CNMV.

*Tabla 3. Evolución de las mujeres que ocupan asiento en los consejos de administración de empresas del IBEX-35.*

## **4. LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS DE CASTILLA Y LEÓN.**

En este apartado que a continuación se presenta se expone el análisis empírico realizado que constituye el aspecto esencial y central del trabajo, en el cual se reflejan los principales resultados obtenidos del estudio de la participación de mujeres en las cúpulas directivas de las empresas de Castilla y León, a partir de una muestra representativa de éstas que ha sido seleccionada.

### **4.1 Descripción de la muestra.**

Para obtener la muestra se ha partido de una selección de empresas de entre aquellas que presentan cuentas anuales individuales y que permanecen activas al finalizar el año 2012, cuya forma jurídica sea tanto sociedad anónima como sociedad limitada, y sobre todo, cuyo domicilio social radique en alguna población de Castilla y León. Para ello, se ha acudido a una fuente de información que pueda aportar los datos necesarios para conformar la muestra para llevar a cabo el estudio. Además, la fuente debe proporcionar información de la composición nominal de personas que pertenecen a los consejos de administración de las empresas de Castilla y León, que permita determinar el género de éstos. Se ha utilizado la base de datos comercial denominada *Amadeus*, distribuida por la compañía *Bureau van Dijk Electronic Publishing*, que aporta información económico-financiera de empresas públicas y privadas ubicadas en 38 países europeos. Esta base de datos recoge la información contenida en las cuentas anuales que las firmas depositan en el Registro Mercantil. En el momento de realizar el estudio el último período con información disponible corresponde al cierre del ejercicio económico 2012, tras un proceso previo de verificación la muestra inicial está compuesta por 6.550 empresas.

El número de personas en cada consejo de administración es variable para cada empresa, ya que depende del ámbito de decisión de ésta. Así, en el tamaño del consejo de administración influyen diferentes factores, como la dimensión empresarial o la estructura organizativa que posea. Además, los puestos de los consejos de administración pueden estar ocupados por personas físicas o por personas jurídicas. Teniendo en cuenta que las personas jurídicas están representadas por diferentes personas a lo largo del tiempo y, en muchos casos, la base de datos no aporta identificación nominal de una persona física, lo que hace imposible inferir el género, se han omitido estos cargos al realizar el estudio. Por lo tanto, considerando el nombre de las personas físicas identificadas en la base de datos, se efectúa un recuento del número de casos en los que el puesto de administración está ocupado por un hombre como el número de observaciones que el cargo corresponde a una mujer.

Por otro lado, hay que apuntar, que para el estudio que se realiza sobre la participación de las mujeres en los consejos de administración en función del tamaño de la empresa y de distintas magnitudes económicas, de algunas de las variables necesarias para desarrollar este análisis no se proporcionaban datos en la totalidad de

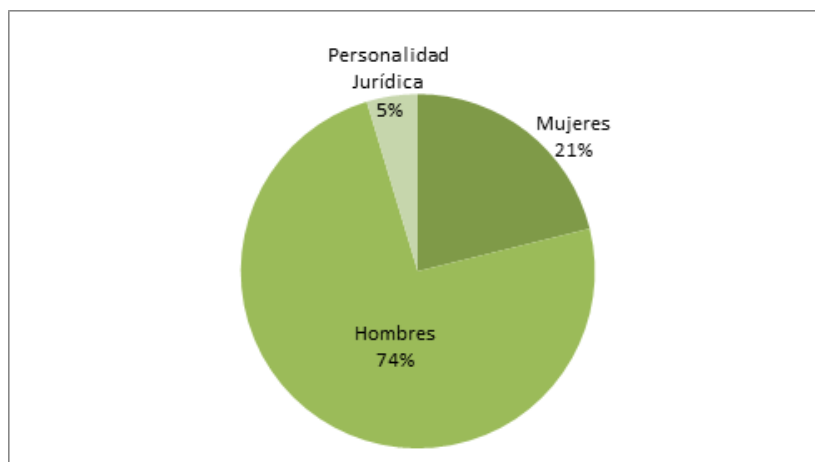
las empresas de la muestra inicial, por lo que se ha procedido a eliminar aquellas firmas a las que les faltaba información de alguna de las variables consideradas.

#### 4.2 Principales resultados de la participación de mujeres en los consejos de administración de las empresas de Castilla y León.

Una vez finalizado el proceso de selección de la muestra, se ha procedido a la aplicación de ciertos métodos estadísticos a los datos que se poseían, obteniendo unos resultados que a continuación se exponen. La finalidad de dicho proceso va dirigida a establecer un reflejo lo más aproximado posible de la situación actual del sistema empresarial castellano-leonés en cuanto a la participación de las mujeres en los consejos de administración.

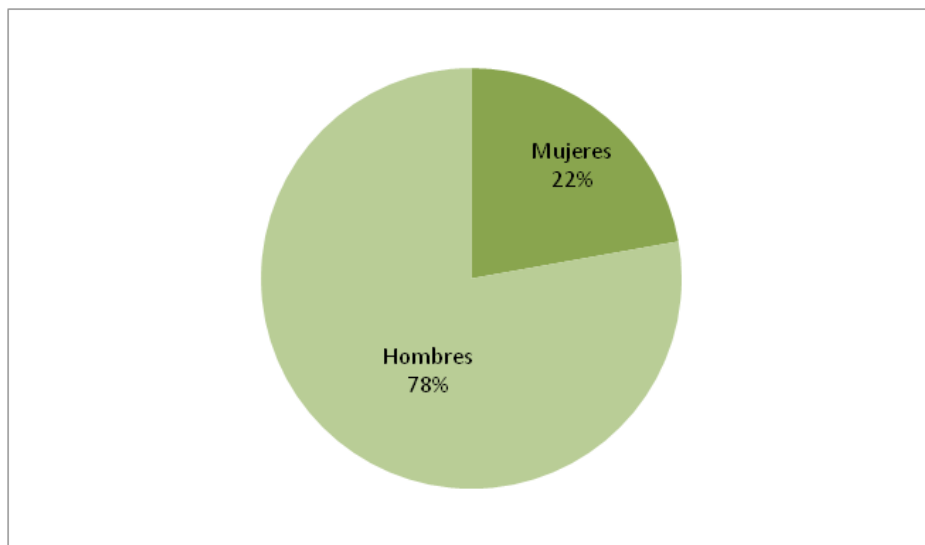
La muestra final con la que se ha trabajado incluye a 6.550 empresas con domicilio social en Castilla y León, y en cuyos consejos de administración aparecen consignados un total de 18.478 puestos, lo que significa un tamaño medio del consejo de 2,82 cargos. Es decir, el promedio de administradores en un consejo no llega a tres miembros, lo cual es un síntoma del predominio de pequeñas entidades en esta Comunidad Autónoma (Acera y Alcalde, 2010).

Un primer resultado que puede extraerse de la cifra total de cargos existentes en los consejos de administración es que son 13.710 los cargos ocupados por hombres, representando esta cifra el 74,19% del total; mientras que, el número de cargos ocupados por mujeres alcanza la cifra de 3.906, representando una proporción de 21,13%. Los restantes 862 cargos, hasta completar la cifra total de 18.478 cargos, los ocupan personas jurídicas, que suponen un 4,66% del total. En la figura 7 se recoge gráficamente las proporciones anteriormente mencionadas, donde se puede comprobar el claro dominio masculino en las cúpulas directivas de las empresas de Castilla y León.



*Figura 7. Proporciones de hombres, mujeres y entes de personalidad jurídica en los consejos de administración.*

Por otro lado, si únicamente se tienen en cuenta para el computo de aquellos puestos que están ocupados por una persona física, el número de la muestra total utilizada se reduciría a 6.443 empresas, ya que existen 107 empresas con consejos de administración compuestos únicamente por personas jurídicas, por lo que prescindimos de ellas<sup>1</sup> y continuamos el estudio de los datos generales con esta muestra. Así, teniendo en cuenta únicamente a los miembros individuales del consejo la proporción de hombres pasa a ser del 78%, y el de las mujeres del 22% de los cargos (figura 8), que sigue mostrando una evidente desigualdad de género. Como se puede observar en la figura 8, la diferencia se ve aumentada si prescindimos de los cargos con representación jurídica.



*Figura 8. Proporciones de hombres y mujeres en los consejos de administración.*

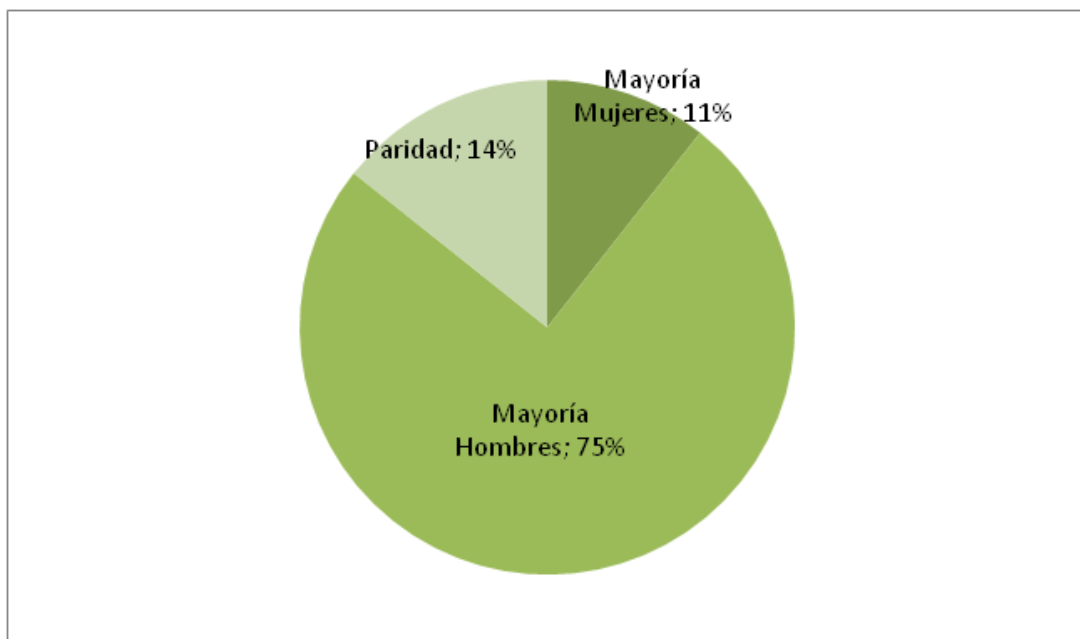
El porcentaje de mujeres obtenido es inferior al que se proporciona en el estudio realizado por Informa (2013) que indica que la representación de las mujeres en las empresas de Castilla y León es del 26,55% para ese mismo ejercicio económico. Esta diferencia puede estar ocasionada por el tamaño de la muestra, mucho más grande en el estudio Informa, ya que como muchos trabajos han confirmado la participación de mujeres es comparativamente inferior en las empresas de mayores dimensiones por múltiples razones, entre las cuales se encuentra que muchas carreras femeninas que ven limitada su promoción en las grandes corporaciones optan por adaptar una iniciativa emprendedora de carácter societario que por su propia naturaleza suele tener tamaño reducido.

<sup>1</sup> La exclusión de las personas jurídicas del estudio tiene un impacto relativamente escaso en la proporción de mujeres en el consejo de administración de las empresas de la muestra. Además hay que considerar que bajo la hipótesis de que el porcentaje de mujeres entra el total de miembros individuales es, o debería ser, aproximadamente el mismo que el que se encuentra entre el total de consejeros, no deberían producirse sesgos significativos al excluir los consejeros institucionales para el cálculo del porcentaje de mujeres en el consejo (Mateos et al, 2006).



Una vez verificado que la desigualdad está patente en los cargos de los consejos de administración de las empresas castellano y leonesas, se procede a estudiar el alcance de esta desigualdad. En primer lugar, y teniendo en cuenta que el número de componentes de los consejos es variable dependiendo de la firma, se establecen tres situaciones básicas en función de la existencia de mayoría de uno u otro sexo respecto al total de puestos del consejo, o bien, a una situación de paridad en el consejo de administración.

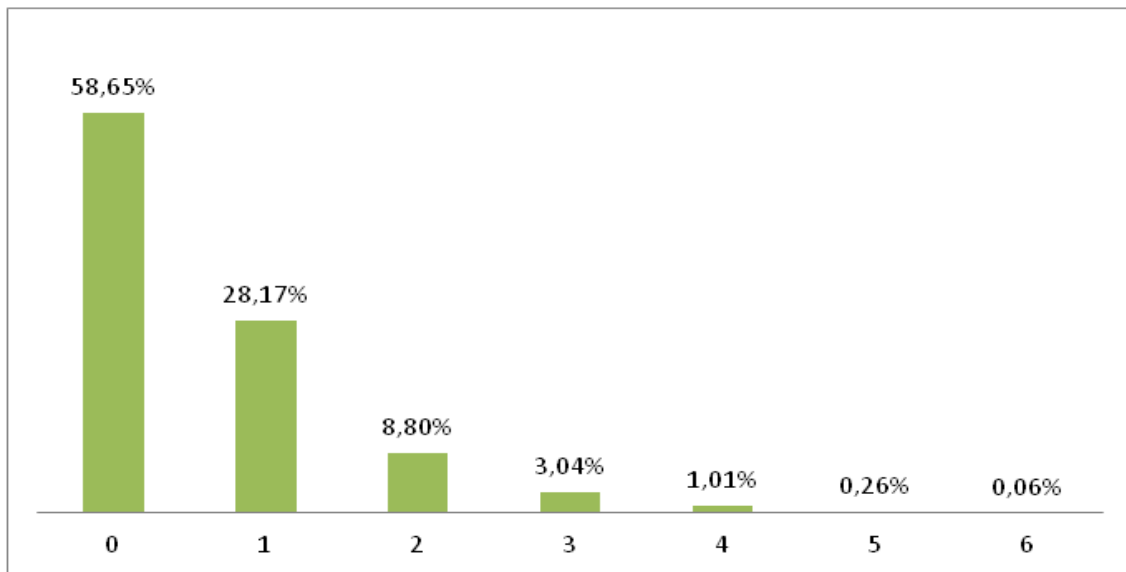
Teniendo en cuenta que tenemos una muestra de 6.443 firmas, de las cuales 4.841 tienen un consejo de administración con una mayoría de hombres, mientras que las empresas con consejos en que existe mayoría de mujeres se reduce a 682, y la tercera posibilidad que es la situación de paridad en los consejos, es decir, igual número de mujeres y de hombres ocupando cargos, el número de entidades es de 920. Por lo tanto, la proporción menor es la de empresas (11%) que las mujeres son mayoría en el consejo de administración, lo que sigue mostrando la desigualdad existente en los cargos de responsabilidad y de decisión en las empresas. En la figura 9 se representan las proporciones de los datos anteriormente mencionados



*Figura 9. Distribución de las empresas de la muestra en función de la existencia de mayorías de hombres o mujeres o de paridad en sus consejos de administración.*

Una visión más detallada de la forma funcional de cómo se distribuyen los cargos en función del género se muestra en la figura 10 que refleja la proporción, sobre el total de casos, que supone cada subconjunto de empresas, agrupándolo en función del número de mujeres que hay en cada consejo de administración. Hay que destacar que 3.779 empresas tienen un consejo compuesto únicamente por hombres, es decir, más de la mitad de las firmas consideradas tienen un consejo de administración totalmente

masculino. En cuanto a las entidades que cuentan con mujeres en su consejo de administración podemos indicar que el número de empresas que tienen una mujer en su consejo son 1.815; con dos mujeres hay 567, mientras que con 3 existen 196. En cuanto a las firmas que poseen 4 mujeres con cargos en su consejo son 65, que cuenten con 5 mujeres en su consejo únicamente hay 17 entidades, y solamente hay 4 empresas que cuenten con 6 mujeres con cargos en sus consejos de administración, siendo éste el número máximo de representación de mujeres en los consejos. Como dato destacable decir que las empresas con 3 o más mujeres consejeras apenas representan el 4,35% del total, por lo que se puede indicar, que es muy infrecuente la presencia de mujeres en los consejos de administración de manera relevante.

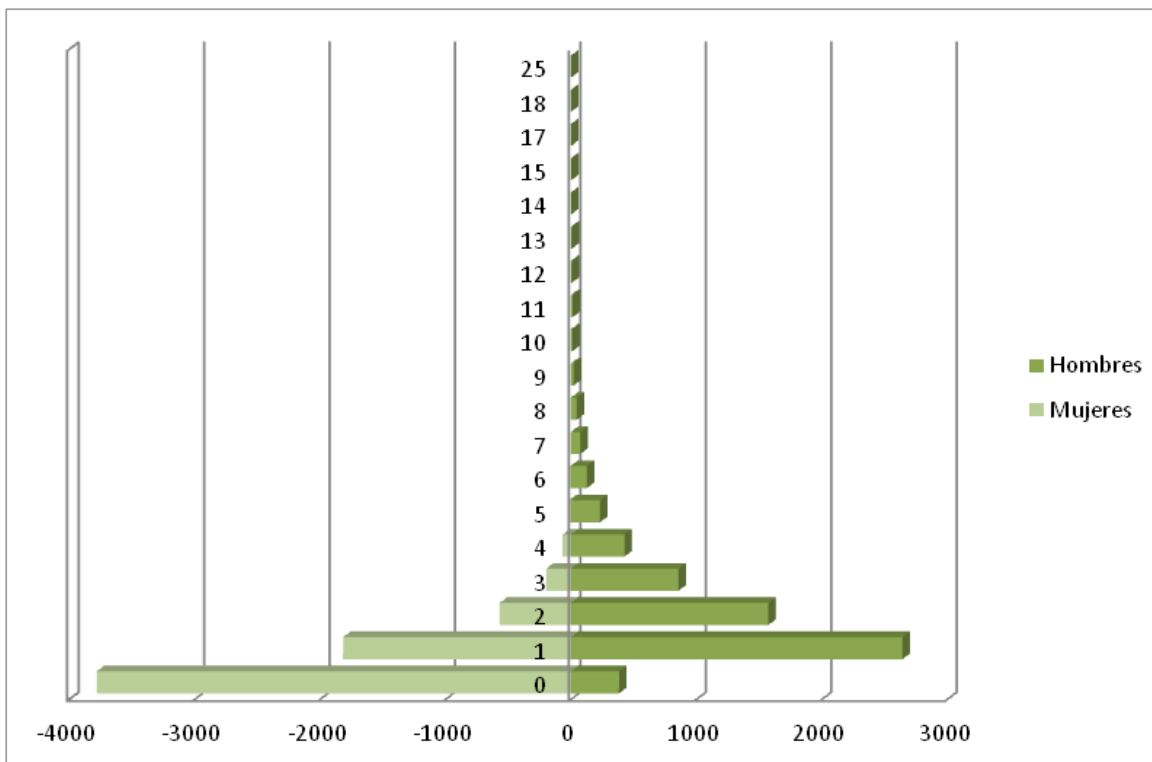


*Figura 10. Distribución de las empresas de la muestra en función del número de mujeres en el consejo de administración.*

Si además de estos datos de presencia de mujeres en los consejos, se añade el número de hombres existentes en cada consejo, se observa como se acentúa la desigualdad, que podría haberse visto matizada al indicar que 282 empresas de la muestra cuentan con 3 o más mujeres. Así, en cuanto a la presencia de hombres en los consejos de administración en las empresas, si con las mujeres el número máximo que se alcanzaba era de 6 mujeres en un consejo, en el caso de los hombres, éste máximo es de 25, es decir, 25 hombres en un mismo consejo de administración, aunque hay una única empresa con éste número de hombres. Pero hay entidades con 18 y 17 hombres, cifras muy elevadas si se comparan con la representación de mujeres.

En la figura 11, en el eje vertical se ha recogido el número de personas que se encuentran ocupando cargos en consejos de administración de alguna de las empresas de la muestra. Por lo tanto, lo que se representa es el recuento de empresas que cuentan con un determinado número de componentes, siendo las mujeres las representadas en la parte izquierda y los hombres en la derecha. Como se

observa existe una asimetría bastante palpable, ya que siguen trayectorias diferentes. Es decir, en el caso de las mujeres existe una base muy amplia, ya que hay muchas empresas que no cuentan con mujeres, y se va estrechando notablemente. Mientras que en el caso de los hombres, el ensanchamiento se produce a partir de un hombre en el consejo, siendo la base de ningún hombre en el consejo, muy pequeña.



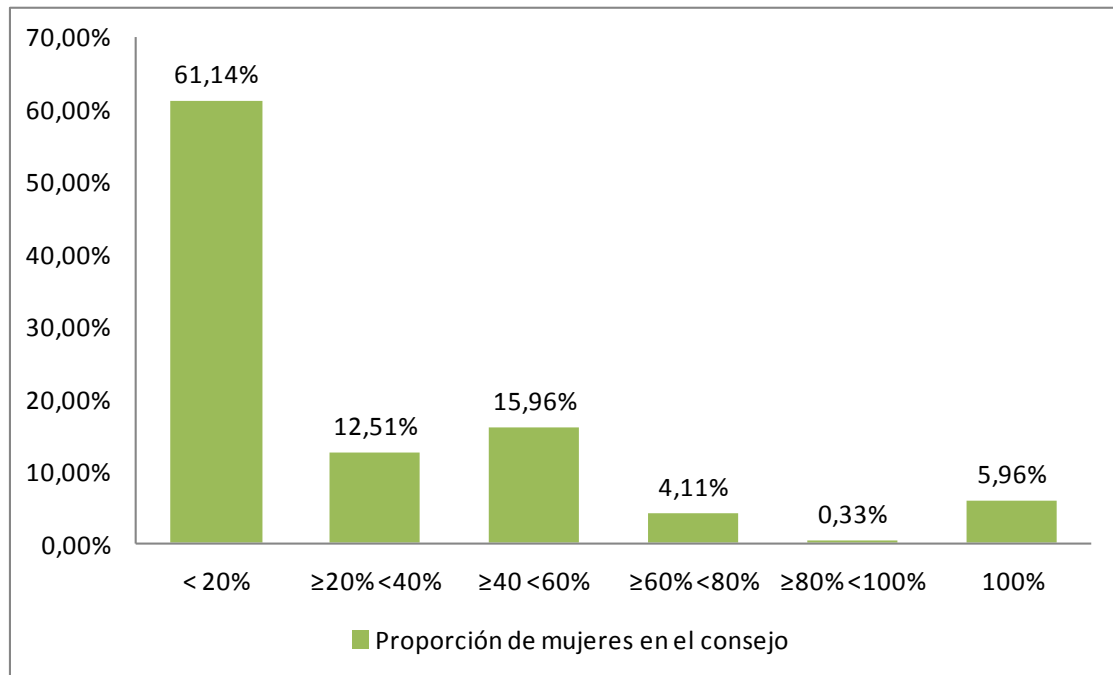
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	17	18	25
Hombres	384	2644	1575	858	428	232	127	76	47	23	12	15	7	7	2	3	1	1	1
Mujeres	3779	1815	567	196	65	17	4												

Figura 11. Distribuciones de las empresas de la muestra en función del número de hombres y de mujeres en su consejo de administración.

Para completar los datos que se han proporcionado y aclarar un poco más la realidad acerca de la participación femenina en las cúpulas de poder formal, se ha realizado una segmentación de las empresas en función de la proporción que representan las mujeres que hay en cada consejo de administración. Para ello, se han establecido unos rangos del 20%, es decir, de 0 a 19%; de 20% a 39%, de 40% a 59%, de 60% a 79% y, finalmente, de 80% a 99%, teniendo otro rango que abarque todos los que tengan un 100%.

En cuanto a los datos obtenidos, representadas en la figura 12, hay que destacar el primer rango, es decir, existe casi un 62% de empresas que tienen menos de un 20% de mujeres, siendo en número casi 4.000 empresas (3.939), en éste segmento se incluyen las entidades sin presencia femenina en el consejo. Por otro lado, los porcentajes de empresas en el resto de agrupaciones son muy bajas, sin llegar

ninguno de ellos al 16%, el segundo rango, que representa el 12,5% de las empresas (806 firmas); en el caso del tercer rango (1.028 empresas), en el cuarto rango hay 265 empresas, y en el quinto, es decir, en el que existe una proporción de mujer entre el 80% y 99%, hay únicamente 21 firmas, siendo el estrato más pequeño; por último, el estrato del 100%, que representa casi el 6% de las empresas, en número son 384 firmas que están compuestas completamente por mujeres, de las cuales 276 entidades únicamente cuentan con una persona en el consejo, por lo cual, es un gran indicativo de un gran emprendimiento por parte de las mujeres.



*Figura 12. Distribución de las empresas de la muestra en función de distintos rangos de participación de mujeres en el consejo de administración.*

En conclusión, podemos decir que la desigualdad de género en la ocupación de puestos en las cúpulas directivas de las empresas de Castilla y León es evidente, con una proporción de mujeres que gira en torno al 21%. Por otro lado, hay que destacar que más del 60% de las empresas, tiene una representación de mujeres en los consejos menores al 20%, por lo que lo habitual es ver consejos con varios hombres, y un número muy reducido de mujeres, siendo la tendencia de una mujer.

### **4.3 Factores empresariales y geográficos que influyen en la presencia femenina en los consejos de administración.**

En este epígrafe se analiza si determinados factores geográficos y empresariales pueden influir a la hora de cuantificar los desequilibrios de género en los consejos de administración. Dentro de estos factores se consideran: la localización geográfica de la empresa, es decir, la provincia donde se encuentre la firma; la concentración de la

propiedad, es decir, si la propiedad está en manos de muchos accionistas, o si son empresas familiares; el sector de actividad donde se emplaza la empresa; así como otros factores como son la antigüedad o su forma jurídica.

En primer lugar, se estudia la influencia de la zona geográfica donde se emplace la empresa sobre la presencia de mujeres en los consejos de administración; en cuanto a las zonas geográficas se han considerado las provincias de la Comunidad Autónoma que estamos estudiando. En la provincia de Valladolid es donde se ubican el mayor número de firmas de la muestra con 1.463, seguida de Burgos, que tiene 1.236 empresas; por otro lado, las provincias con menos presencia en cuanto a firmas se refieren, está Ávila y Soria, que no llegan a 300 empresas. La tabla 4 recoge que la media de cargos en los consejos de administración de las empresas por provincia es parecida, rondan la mayoría los 2,5 puestos, excepto Soria, que supera los 3 puntos.

Provincia	Nº empresas	Nº mujeres	Nº hombres	Total cargos	Media cargos
Ávila	292	186	548	734	2,51
Burgos	1236	709	2770	3479	2,81
León	987	607	2010	2617	2,65
Palencia	387	223	837	1060	2,74
Salamanca	958	529	1901	2430	2,54
Segovia	505	330	1103	1433	2,84
Soria	289	159	748	907	3,14
Valladolid	1463	983	3179	4162	2,84
Zamora	326	180	614	794	2,44

*Tabla 4. Distribución de cargos en consejos de administración por provincias.*

Para observar el grado de desigualdad entre mujeres y hombres en los consejos de administración, se calcula la proporción de mujeres representadas por provincia en los consejos. En la figura13 se observa que la presencia femenina en las provincias de Ávila, con un 25,34%, es la más alta, Valladolid, Segovia. León, que rondan el 23% y Zamora con un 22,67%, que alcanzan una proporción superior a la media de la comunidad.

Por otro lado, en la otra punta del iceberg, se sitúan el resto de provincias, que no llegan a la media de Castilla y León, la provincia con menor representación de mujeres en los consejos de administración es Soria, con apenas el 17,53% de mujeres, el resto de provincias como Burgos (20,38%), que es la segunda con menos representación, Palencia y Salamanca, que se encuentran en el 21%.

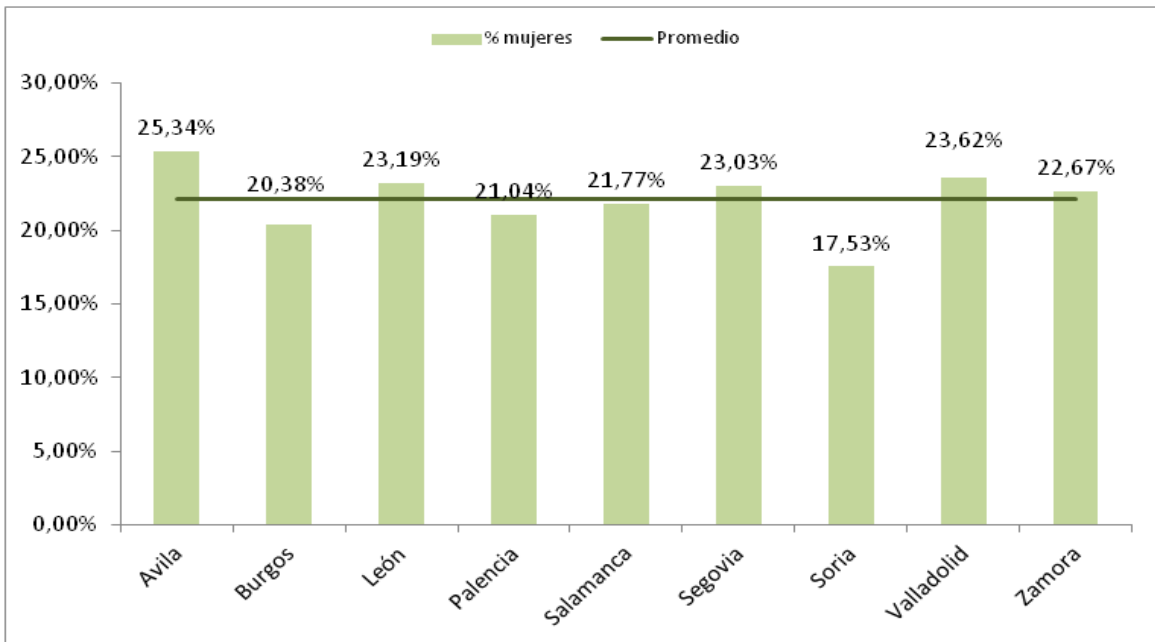


Figura 13. Participación de mujeres en el consejo de administración por provincias.

Una vez estudiadas las desigualdades por la distribución geográfica de las firmas, se ha procedido al estudio de la situación de las mujeres en las cúpulas directivas en función de la actividad que realizan las entidades. Por lo que se ha procedido a clasificar por sectores de actividad a las empresas de la muestra según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009). La influencia del sector de actividad sobre la presencia de mujeres en las cúpulas directivas se encuentra justificada por su confluencia con la desigualdad horizontal, que se manifiesta a través de la escasa representación femenina en determinadas ramas de actividad económica que en el entorno social suelen asociarse convencionalmente a perfiles masculinos (Barberá et al, 2011).

Los resultados obtenidos reflejados en la figura 14 y tabla 5, se pueden extraer varias conclusiones, que los sectores con menor participación son el sector de actividades artísticas y recreativas (13,18%); actividades financieras y de seguros (16,42%) e industrias extractivas (17,42%), así como empresas del sector de suministro de energía y de agua (17,5%). Aparentemente, excepto los sectores de industrias extractivas y de suministros de agua y energía, que están asociados a estereotipos masculinos, los sectores de actividades artísticas y el financiero, no se suelen incluir entre los más masculinizados, por ejemplo, como sectores como el de la construcción (19,6%), el sector de agricultura, ganadería, pesca (20,23%), y éstos últimos presentan mejores datos en cuanto a participación de mujeres en los consejos.

En cuanto a los datos más positivos a la participación de mujeres en función del sector, hay que destacar varios, siendo el que mayor presencia de mujeres en las cúpulas directivas presenta, el sector de actividades inmobiliarias, con un 33,05% de mujeres. En segundo lugar, tenemos empresas del sector de actividades sanitarias y servicios sociales, con un 32,23% de presencia femenina, además, otro sector

importante, y eminentemente femenino, es el de la educación, que representan las mujeres el 29,07%. Estos tres sectores suelen asociarse a estereotipos femeninos, por lo que parece lógico que se corresponda con una mayor representatividad de este género en las cúpulas directivas. También destacan otros sectores como el de la hostelería y el de actividades administrativas, que la representación de mujeres ronda el 26%.

Teniendo en cuenta los datos anteriormente aportados, la conclusión que se puede destacar es que las ramas de actividad donde predominan las mujeres en las cúpulas pertenecen al sector servicios, que es donde predominan las actividades eminentemente femeninas, resultado que se podría esperar y que coinciden con los obtenidos en otros estudios previos (De Luis et al, 2011; Mateos et al, 2006; Informa, 2013; Redondo y Jimeno, 2011; entre otros). Mientras que en las actividades donde menos presencia de mujeres hay, se incluyen en el sector industrial, aunque también figuran sectores que no suelen asociarse a estereotipos masculinos como el de actividades artísticas y el financiero.

En relación con la figura 14, tenemos la tabla 5 en la cual se observa donde se encuentra la mayoría de cargos en cuanto a los sectores de actividad, los tres sectores con mayor presencia de puestos, son principalmente sectores masculinos, es decir, donde la presencia de mujeres se intuye más escasa, dato que comparado con los datos porcentuales de presencia de mujeres, la desigualdad está clara, son sectores con un mayor predominio del hombre. Teniendo en cuenta los seis sectores con más cargos de consejos de administración, de esos seis, cinco (construcción, comercio al por mayor, industria manufacturera, actividades inmobiliarias, transporte y agricultura, ganadería y pesca) son sectores masculinizados y, de esos seis, únicamente el sector de actividades inmobiliarias alcanza un dato significativamente importante (33,05%).

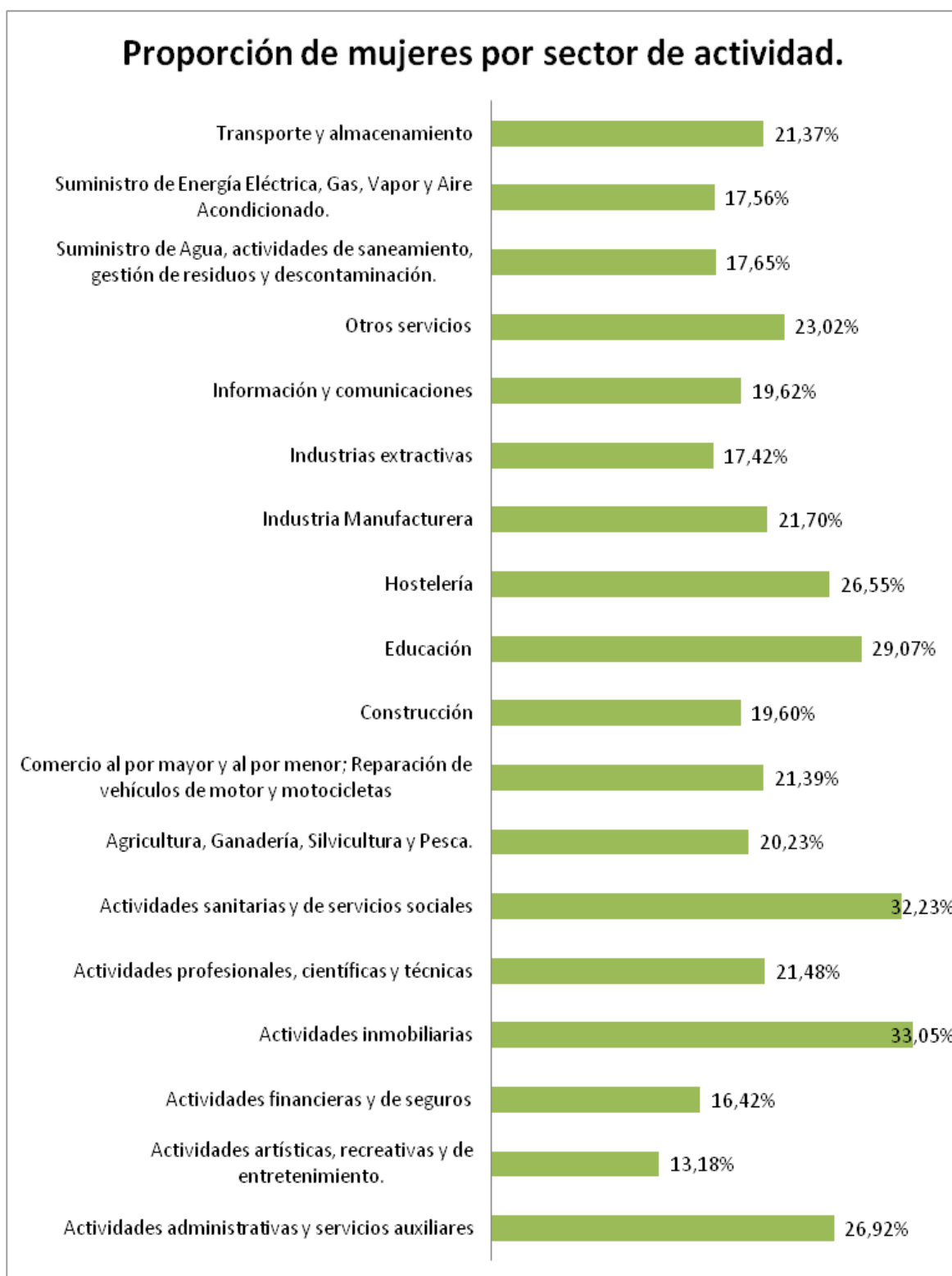


Figura 14. Participación de mujeres en el consejo de administración por sectores de actividad.



Sector de actividad según código CNAE	Nº cargos	Mujeres	Hombres
Comercio al por mayor y al por menor	5.204	1.113	4.091
Industria manufacturera	4.222	916	3.306
Construcción	2.245	440	1.805
Actividades inmobiliarias	1.044	345	699
Transporte y almacenamiento	931	199	732
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	697	141	556
Hostelería	531	141	390
Actividades administrativas y servicios auxiliares	468	126	342
Actividades profesionales, científicas y técnicas	433	93	340
Actividades sanitarias y de servicios sociales	394	127	267
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado.	336	59	277
Información y comunicaciones	265	52	213
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento.	220	29	191
Industrias extractivas	178	31	147
Actividades financieras y de seguros	134	22	112
Otros servicios	126	29	97
Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación.	102	18	84
Educación	86	25	61

*Tabla 5. Distribución de cargos en consejos de administración por sectores de actividad.*

Una vez estudiado las desigualdades de género en función de los sectores de actividad donde se emplazan las firmas, se ha procedido al estudio de los sectores en función de la provincia donde se ubican. Por lo que para cada provincia se ha calculado la proporción de mujeres en los consejos de administración por sectores de actividad (información se proporciona en el Anexo I). Si se consideran únicamente aquellos sectores que cuentan con un número significativo de empresas se puede destacar lo siguiente:

- En las provincias de Valladolid, Segovia, Salamanca y, sobretodo, Palencia la representación femenina en los consejos de las empresas dedicadas a actividades inmobiliarias es superior a la media del sector, mientras que en la provincia de Soria solamente alcanza un 22,8%.

- En las provincias de León y Burgos son las actividades sanitarias y de servicios sociales las que sobresalen, con un 35,8% de mujeres en las cúpulas directivas.
- Entre los sectores de actividad con menor presencia femenina se encuentran el sector de la construcción en la provincia de Zamora con un 12% y la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca en la provincia de Palencia con un 11,54%.

El siguiente factor que se analiza es la concentración de la propiedad de dichas firmas, es decir, ver la influencia que tiene en las desigualdades de género el que una empresa tenga carácter familiar o que la propiedad de la firma pertenezca a muchos accionistas. La concentración de la propiedad es una variable que ofrece la propia base de datos *Amadeus* a través del *indicador de independencia BvD* que mide el grado de independencia de la sociedad con relación a sus accionistas. Hay que señalar que este indicador es proporcionado por las propias empresas que integran la muestra. El *Indicador de independencia de BvD* clasifica las empresas en función de las siguientes características:

- Empresas catalogadas como “A” o más dispersa. Implica que la empresa tiene la máxima independencia con respecto a sus accionistas y se asigna cuando no existe ningún accionista con propiedad directa o total que alcance o supere el 25% del capital social.
- Empresas catalogadas como “B” o intermedia. Se aplica a la sociedad en la que ningún accionista posee el 50% o más del capital social y con uno o más accionistas con un porcentaje de más del 25% del capital social.
- Empresas catalogadas como “C” o de mayor concentración. Se aplica a las sociedades con un accionista registrado con un porcentaje de propiedad de más del 50%. Éste tipo de sociedades tienen una gran concentración de la propiedad por lo que son sociedades en las que pocas personas, grupos familiares o instituciones pueden ejercer el control sin problemas debido a la acumulación de acciones o títulos de propiedad en su poder.

Utilizando pues, estas tres clasificaciones para agrupar a las firmas que tenemos en la muestra se han obtenido los datos que se recogen en la figura 15 y figura 16. Como se puede observar, en la primera figura se muestra en número, la cantidad de mujeres y de hombres en función de la concentración de la propiedad, dato que indica el predominio en Castilla y León de las empresas con mayor concentración de propiedad, es decir, empresas familiares. En las empresas de propiedad más concentrada la presencia de mujeres se establece en un 20,57% (figura 16); siendo las empresas con concentración muy dispersa las que menor representación femenina en los consejos, el 18,7%, aunque por otro lado, hay que destacar que son las empresas que menos número de cargos tiene en la comunidad autónoma.

Al contrario que las empresas con concentración muy dispersa, quien tiene mayor representación de mujeres en sus cúpulas directivas es el tipo de concentración intermedia, con un 21,68% de mujeres. Esto contrasta con la idea de que el

predominio de empresas familiares en la comunidad, da lugar a una mayor presencia de mujeres en ese tipo de concentración (Mateos et al, 2006), todo lo contrario de lo que reflejan los datos aportados, que dicen que son las empresas con una concentración intermedia las que cuenta con más mujeres.

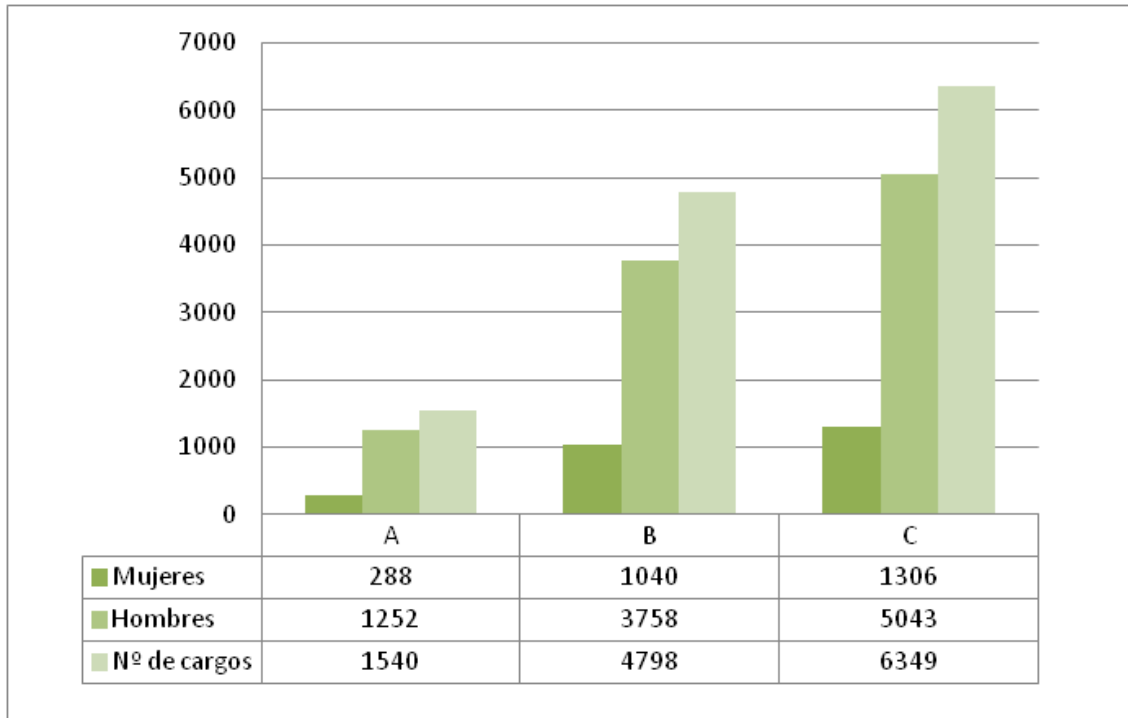


Figura 15. Distribución de cargos en consejos de administración por concentración de la propiedad.

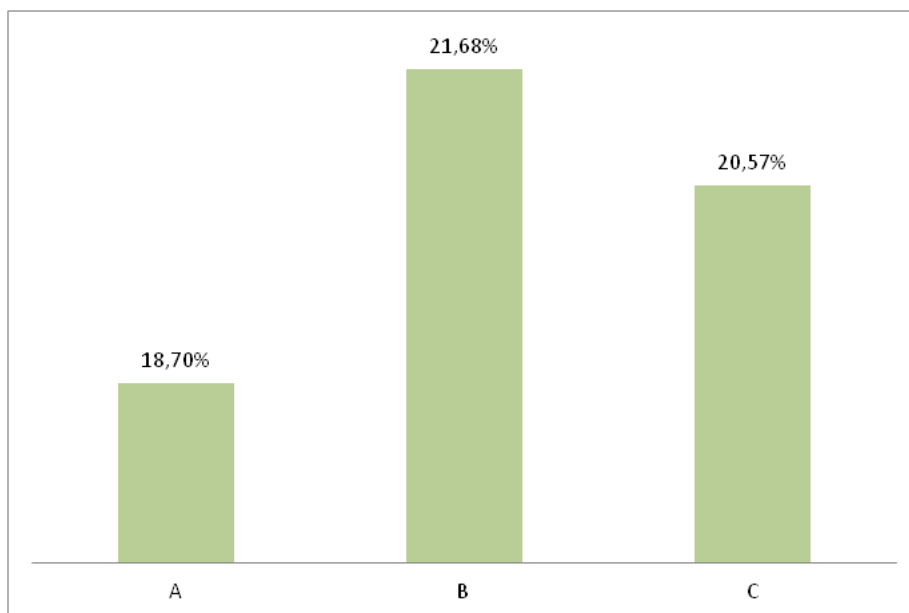


Figura 16. Participación de mujeres en el consejo de administración por concentración de la propiedad.

Otra variable que se estudia en el análisis de las desigualdades de género es la antigüedad, es decir, se tiene en cuenta la fecha de constitución de la entidad, y se estudia si las entidades de más o menos antigüedad tienen diferencias en cuanto a presencia de mujeres en las cúpulas directivas. En este sentido, puede pensarse que las empresas jóvenes están más relacionadas con tecnologías, costumbres actuales, preparadas para eliminar barreras, al contrario que las más antiguas, que pueden ser entidades más reacias a la igualdad. En primer lugar, para analizar la antigüedad se ha procedido a clasificar las empresas en cuatro rangos, un primer rango que contendría las firmas de 10 o menos años, un segundo rango que contendría las empresas que tienen una antigüedad entre 11 y 20 años, un tercero con firmas que tienen entre 21 y 30 años, y finalmente un cuarto rango que tiene las empresas de más de 30 años; se ha procedido a ésta clasificación con el fin de que los grupos quedaran lo más equitativos posibles en cuanto a número de empresas se refiere. En la tabla 6, se recogen los datos obtenidos en cuanto a número de empresas en los distintos rangos.

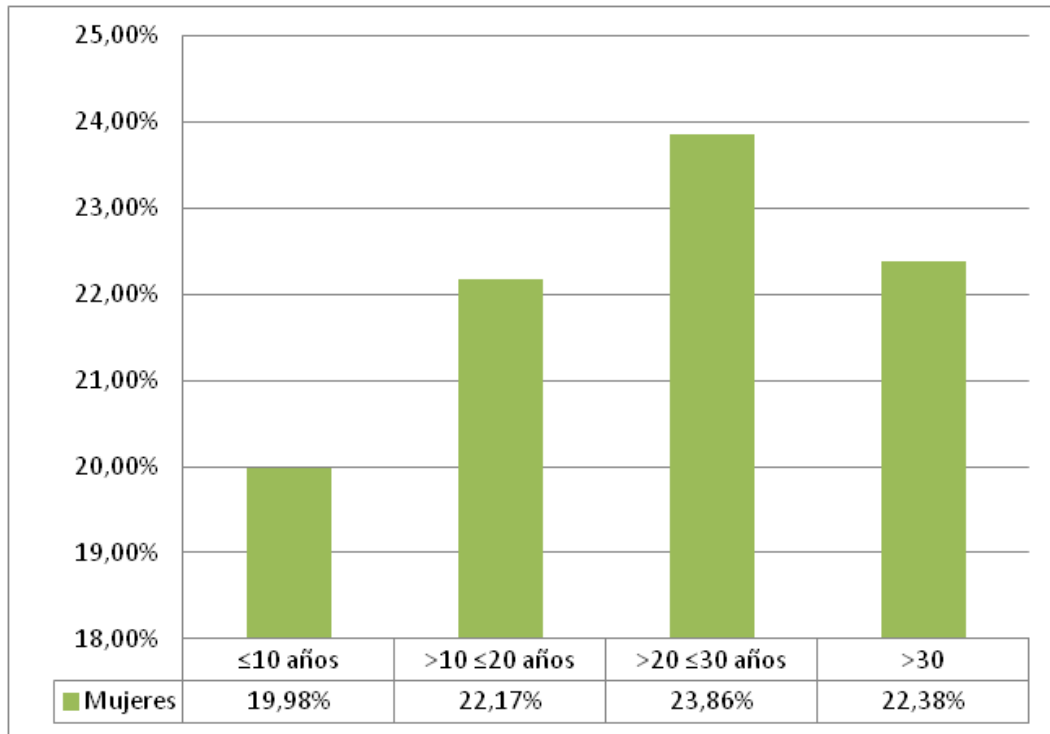
La mayoría de las empresas de Castilla y León que se contienen en la muestra tienen una antigüedad menos a 20 años, mientras que con más de 30 años únicamente existen 510 de las 6.443 firmas de la muestra. Por otro lado, hay que destacar que las entidades con menos de 10 años, que siendo más que las que están en el rango de 21 a 30 años, tienen menos cargos en los consejos que las firmas de este último segmento mencionado. Por lo que se puede indicar que las empresas más jóvenes de la comunidad autónoma tienen un tamaño más pequeño, ya que su número de cargos en las cúpulas directivas no es tan grande como en las empresas que llevan más años en funcionamiento.

	Nº empresas	Mujeres	Hombres	Nº cargos
≤10 años	1747	804	3220	4024
>10 ≤20 años	2556	1425	5004	6429
>20 ≤30 años	1630	1190	3797	4987
>30	510	487	1689	2176
<b>Total general</b>	<b>6443</b>	<b>3906</b>	<b>13710</b>	<b>17616</b>

*Tabla 6. Distribución de cargos en consejos de administración por antigüedad de la empresa.*

En cuanto a los datos obtenidos relacionados con la desigualdad de género, en la figura 17 se observa que las empresas más jóvenes son las que menos representación de mujeres tienen en sus consejos de administración, no llegando al 20%: Por otro lado, las entidades donde más mujeres hay en las cúpulas directivas, son las que tienen entre 21 y 30 años, que casi llegan al 24% de representación de mujeres, y en consonancia con el anterior dato, las firmas de más de 30 años son las segundas en representación femenina, siendo el 22,38%. En conclusión, las empresas de más de 20 años de antigüedad en Castilla y León, son las que más representación de mujeres tiene en sus consejos directivos; esto contradice la idea de que las

entidades jóvenes son las que tienden a eliminar las barreras y desigualdades de género que existen. Por lo que son las empresas que llevan realizando su actividad menos de diez años las que acentúan aun más las desigualdades de género en las cúpulas directivas de las firmas de Castilla y León.



*Figura 17. Participación de mujeres en el consejo de administración por antigüedad de la empresa.*

Finalmente, para terminar este apartado, se ha procedido al estudio de la desigualdad desde la perspectiva de la forma jurídica de la empresa. Como se ha comentado anteriormente, en la muestra se consideran las sociedades anónimas y las sociedades limitadas, por lo que, se ha procedido a dividir las firmas en estos dos grupos y a analizar la representación de las mujeres en función de una u otra forma jurídica, en la figura 18 se ven representados los datos obtenidos.

En primer lugar hay que mencionar, tal y como se muestra en la tabla 7, el predominio de empresas con forma jurídica de sociedad limitada en Castilla y León, llegando casi a 5.000 firmas, mientras que son 1.458 las sociedades anónimas. Pero, por otro lado, la media de cargos en los consejos de administración de las sociedades anónimas es muy superior al de las sociedades limitadas, el primero tiene una media de 4,1 cargos por firma y el segundo un 2,3.

En cuanto a la representación de mujeres, tiene mayor proporción las sociedades limitadas, con un 22,5%, un punto porcentual por encima de lo que representan las mujeres en las sociedades anónimas. No es una diferencia muy significativa, por lo

que se puede decir que la influencia de la forma jurídica en las desigualdades de género no es tan importante como el que se ha obtenido en otras variables.

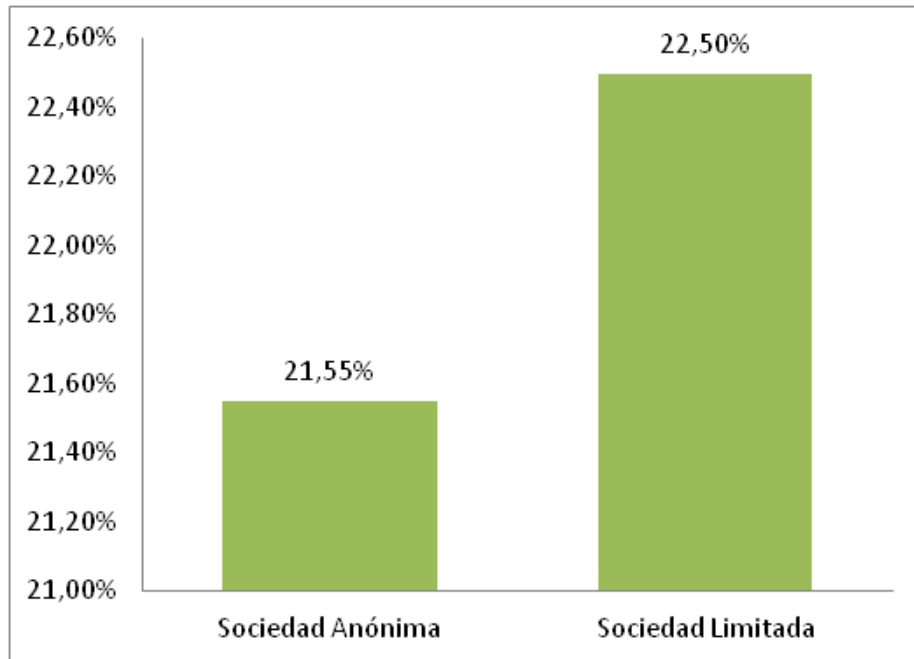


Figura 18. Participación de mujeres en el consejo de administración por antigüedad de la empresa.

Forma jurídica	Nº empresas	Mujeres	Hombres	Nº cargos	Nº medio cargos
Sociedad Anónima	1458	1292	4704	5996	4,11
Sociedad Limitada	4985	2614	9006	11620	2,33

Tabla 7. Distribución de cargos en consejos de administración por forma jurídica.

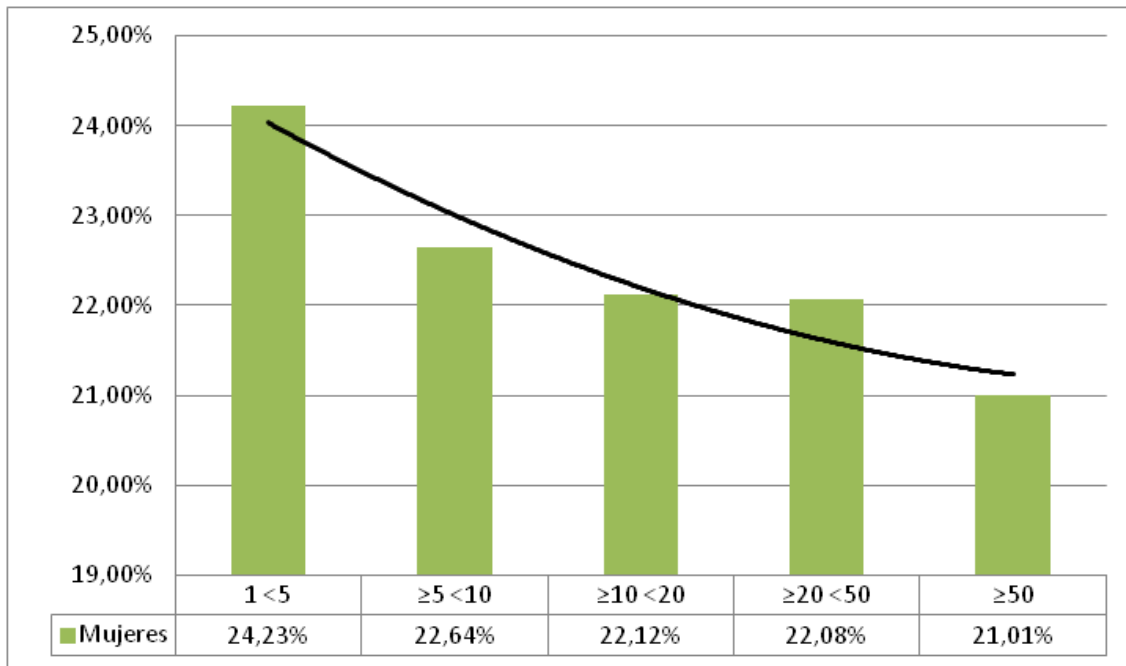
En conclusión, en cuanto a datos geográficos, son Ávila, Valladolid y León las provincias con más proporción de mujeres, en cuanto a sectores hay que destacar que en los que más mujeres hay son de la rama de actividad del sector servicios, que son los teóricamente más femeninos. Hay que puntualizar que las empresas con una concentración de la propiedad más dispersa son la que menos mujeres poseen en sus consejos, y que, al contrario de lo que se suponía, las firmas de más antigüedad son las que presentan una mayor proporción femenina en sus consejos de administración.

#### **4.4 Influencia sobre la desigualdad de género de variables relacionadas con el tamaño de la empresa.**

Hay que tener en cuenta al tamaño empresarial como una variable importante a la hora de tratar la desigualdad de género en las cúpulas directivas de las organizaciones, esta variable se ha considerado en múltiples trabajos entre los cuales se pueden destacar: De Luis et al, 2011; Fernández Palacín et al, 2010; Jimeno y Redondo, 2012. Como se ha indicado en la descripción de la muestra, a la hora de realizar este apartado del estudio se ha tenido que prescindir de un número de empresas que no facilitan alguno de los datos necesarios para realizar el análisis del tamaño de la organización. Prescindiendo de estas empresas, la muestra con la que se ha trabajado está formada por 5.352 entidades, en las cuales, existe una proporción de mujeres del 22,25%, siendo en cifras, 3.343 mujeres, y una proporción de hombres de 77,75%, 11.683 hombres, para un total de 15.026 cargos. Estas proporciones son prácticamente idénticas a las analizadas en el apartado anterior.

Una vez establecida la muestra y con el objeto de contrastar la influencia del tamaño de las empresas sobre el grado de desigualdad de género, se ha optado por utilizar cuatro variables representativas del tamaño de la empresa. Estas variables son: el número de recursos humanos con los que cuenta la firma, los fondos propios, los ingresos de explotación y el total de activo. Así, se procede a estudiar si pueden existir tendencias que establezcan alguna relación entre el tamaño de la empresa y el grado de participación de mujeres en el consejo.

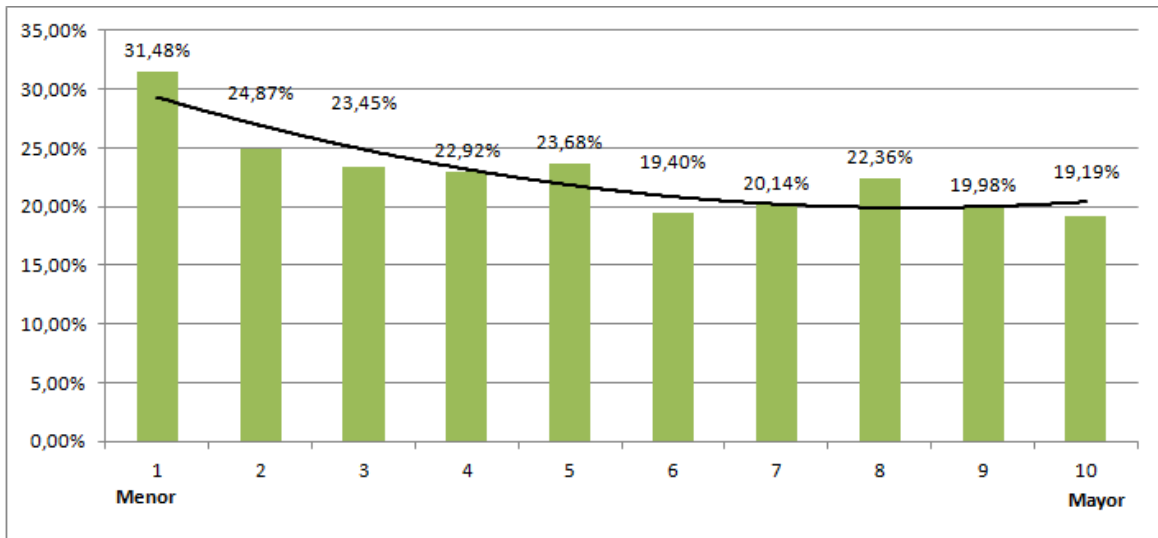
La primera de las variables que se ha considerado es el número de trabajadores con los que cuenta cada empresa. En el cálculo de esta variable, se ha tenido que establecer una nueva muestra, ya que de las 5.352 empresas anteriormente mencionadas, 292 firmas no proporcionan esta información, por lo que se ha prescindido de ellas y quedando reducida la muestra de 5.060 sociedades. Para su estudio, se ha procedido a clasificar las firmas según el número de trabajadores considerando los siguientes intervalos: el primero recoge las empresas que cuentan con un número de trabajadores entre uno y cinco, el segundo grupo que cuenten entre 6 y 10 trabajadores, el tercer grupo las empresa con un número de trabajadores de entre 11 y 20, el cuarto engloba las que tienen entre 21 y 50 trabajadores, y el ultimo comprende las entidades con más de 50 trabajadores. Como puede observarse en la figura 19, los resultados obtenidos muestran que las empresas con menos trabajadores son las que mayor proporción de mujeres (24.23%) tiene en su consejo de administración, y como puede observarse con la línea de tendencia, ésta cifra va disminuyendo a medida que aumenta el número de trabajadores, siendo las que menor proporción de mujeres tienen en su consejo de administración las empresas de más de 50 trabajadores (21,01%).



*Figura 19. Participación de mujeres en el consejo de administración en función del número de trabajadores de la empresa.*

Otra de las variables que se estudia para analizar el tamaño de la empresa son los ingresos de explotación anuales que figuran en sus cuentas anuales. Esta variable muestra el volumen de actividad económica que ha llevado la empresa en sus intercambios con terceros. Para su análisis se ha procedido a clasificar en diez rangos a las empresas de la muestra en función de sus ingresos de explotación, para ello se procede a ordenar de menor a mayor las firmas en función del volumen de negocio, en ese orden se incluyen el mismo número de firmas en cada agrupación y se calcula la proporción de mujeres en los consejos de administración de las empresas de cada rango, además en la representación gráfica se ha trazado una línea de tendencia respecto a la proporción de mujeres. En la figura 20 se pueden observar los resultados obtenidos, que muestran que las firmas con menores ingresos de explotación son las que mayor representación de mujeres presentan, y a medida que estos ingresos van aumentando, la proporción de mujeres va disminuyendo. Como se puede observar con la línea de tendencia, va descendiendo a medida que avanzamos en los rangos, por lo que se puede establecer que las empresas con más ingresos de explotación tienen un mayor desequilibrio de género en sus cúpulas directivas.





*Figura 20. Participación de mujeres en el consejo de administración para distintas agrupaciones establecidas en función de los ingresos de explotación.*

Continuando con el estudio de los efectos que puede ejercer el tamaño de la empresa como tercera variable se ha considerado el activo total. Para el análisis de esta magnitud se ha seguido la misma metodología que para la anterior, se distribuyen las empresas en diez agrupaciones, con el mismo número de empresas que están ordenadas de menor a mayor activo. La tendencia que muestra la figura 21, al contrario que en las anteriores variables que era decreciente, es que se mantiene prácticamente constante en las diez agrupaciones. Se puede destacar que en los dos primeros rangos se concentran las empresas que más representación de mujeres tienen en sus consejos (rango 1) con las que menos (rango 2), ésta puede ser la consecuencia de que la tendencia ascienda ligeramente a partir de la tercera agrupación y alcance su punto más alto en los rangos centrales, las empresas con un volumen de activo superior a la media de la muestra (agrupación 6, 7 y 8) alcanzan una representación femenina elevada. En conclusión, la variable activo total no refleja diferencias significativas en cuanto a las desigualdades de género se refiere, es decir, se obtienen datos muy parecidos en las agrupaciones.

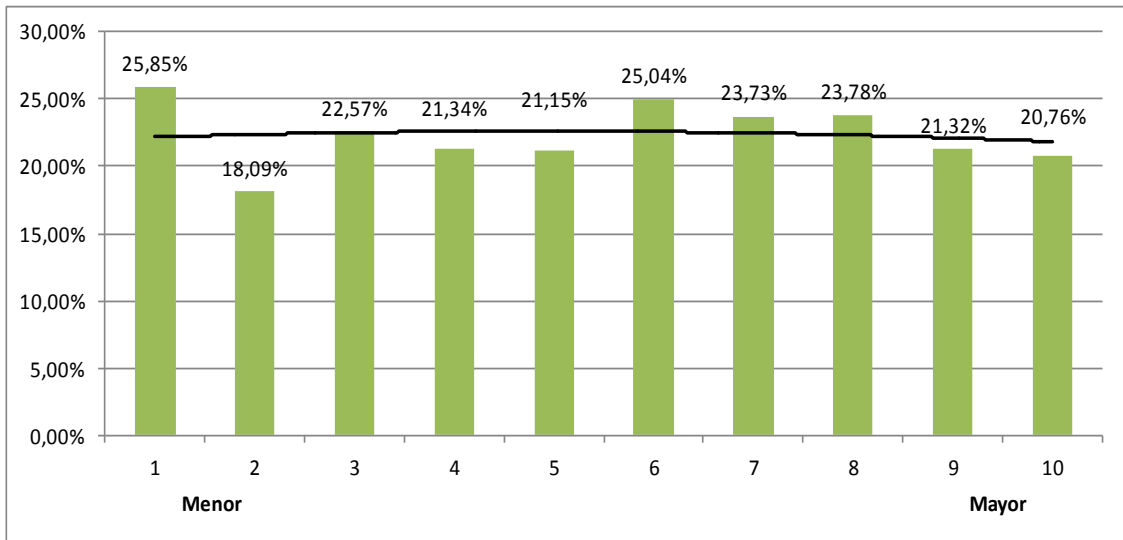


Figura 21. Participación de mujeres en el consejo de administración para distintas agrupaciones establecidas en función del activo total.

La última variable utilizada para estudiar cómo afecta el tamaño de la entidad a la participación de las mujeres en los consejos de administración han sido los fondos propios que se comprenden con las fuentes de financiación procedente de las aportaciones de los socios y a los beneficios generados por la empresa. Al contrario del resto de variables, se aprecia una tendencia ascendente (figura 22), es decir, las empresas con una mayor cantidad de fondos propios son las que tienen una mayor representación de mujeres. Aunque hay que destacar que la primera agrupación, es decir, la que engloba las empresas con menos proporción de fondos propios, presenta un porcentaje de mujeres en los consejos bastante elevado.

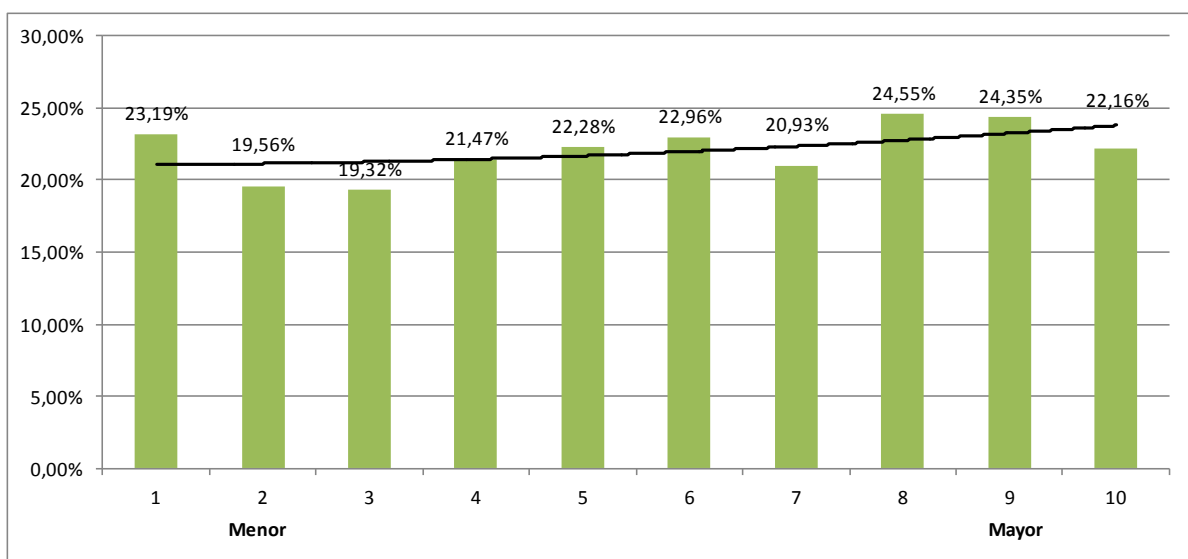


Figura 22. Participación de mujeres en el consejo de administración para distintas agrupaciones establecidas en función de los fondos propios.

En conclusión y a partir de los resultados obtenidos, se puede establecer que el tamaño empresarial influye en el grado de participación de las mujeres en los consejos de administración. Puede decirse además, que en cuanto a las variables número de recursos humanos e ingresos de explotación, las empresas de menor tamaño son las que mayor representación de mujeres tienen en los consejos, mientras que las empresas con mayores proporciones relativas de fondos propios son las que mayor proporción de mujeres poseen. Con respecto a la variable activo total, es la única que no influye significativamente en el grado de participación de las mujeres en las cúpulas directivas.

#### **4.5 Análisis de la influencia de determinadas variables económicas sobre la desigualdad de género en las cúpulas directivas.**

Para finalizar el estudio de las desigualdades de género en las cúpulas directivas de las empresas castellano y leonesas, se ha procedido a analizarlas desde una perspectiva económico-financiera. Para ello, se examina si en las entidades de la muestra existe algún tipo de relación entre la proporción de mujeres que participan en los consejos de administración y determinados resultados obtenidos por la firma desde el punto de vista de varias variables, tanto económicas como financieras, como son la rentabilidad, la liquidez y el endeudamiento.

Por lo tanto, para analizar la influencia de la rentabilidad empresarial sobre la desigualdad de género en las cúpulas directivas, se ha estudiado a través de tres variables, en primer lugar, mediante la rentabilidad económica o ROA, que relaciona los recursos invertidos en activos con el beneficio; la segunda variable es la rentabilidad financiera o ROE, que es la rentabilidad de las inversiones realizadas por los propietarios y, finalmente, la tercera variable es el margen sobre beneficios, que expresa el beneficio obtenido por cada unidad monetaria vendida. En segundo lugar, se ha procedido a estudiar si sobre la liquidez influye sobre la presencia de mujeres en los consejos, para ello se considerado dos variables: la solvencia a corto plazo que indica la capacidad de la empresa de generar recursos financieros suficientes para atender los compromisos de pago y el ratio de liquidez a corto plazo o "acid test", que relaciona la capacidad de la firma de hacer frente a los pagos a corto plazo con los activos corrientes más líquidos. Finalmente, se observa si tiene influencia el nivel de endeudamiento, que mide el grado de dependencia financiera estudiando la composición de las fuentes de financiación.

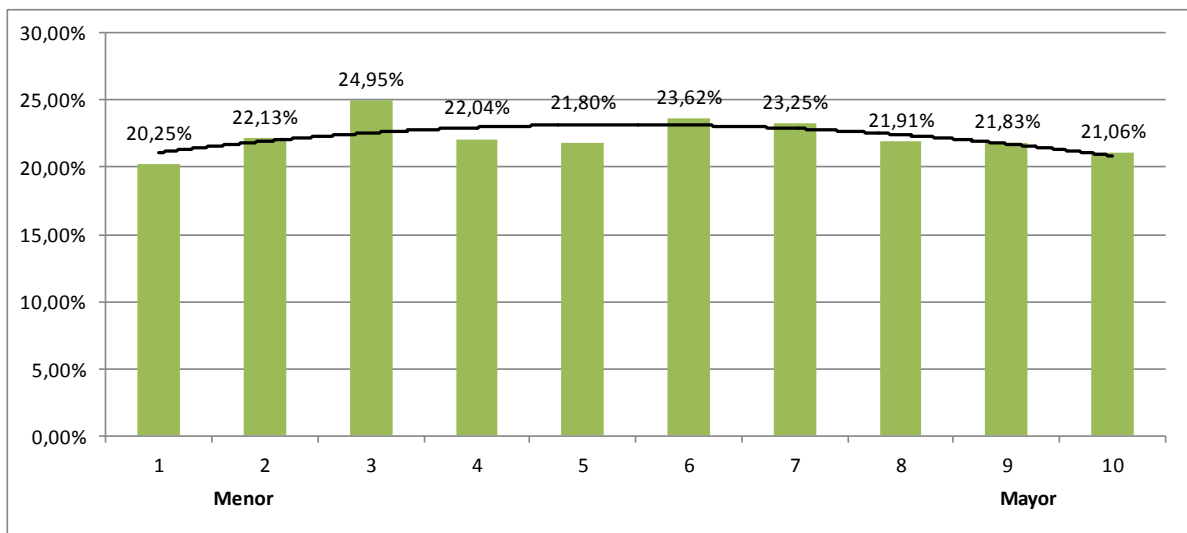
En primer lugar, hay que indicar que la muestra que se ha utilizado es la misma que la empleada para el estudio en función del tamaño de la empresa. Para realizar el análisis para cada uno de los indicadores económico-financieros seleccionados, la muestra se ha dividido en diez grupos ordenados de mayor a menor en función de las variables financieras que se consideraran en ese momento. Después, para cada grupo se ha calculado el porcentaje de mujeres representadas en cada uno de ellos. Finalmente, se ha trazado una línea de tendencia con el objetivo de obtener la relación

más precisa entre la representación de mujeres y el ratio financiero-económico que se estuviera utilizando.

En cuanto a los resultados que se han obtenido, en primer lugar se procede a comentar la vinculación de la rentabilidad con la participación de mujeres en el consejo de administración. Se comienza con el análisis de la rentabilidad económica o ROA, que es la rentabilidad de las inversiones que ha realizado la empresa como unidad económica independientemente de su estructura financiera, es decir, es un indicador de la eficiencia con la que la empresa utiliza sus inversiones. La rentabilidad económica se ha calculado como:

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{Beneficio antes de impuestos}}{\text{Total activo}} \times 100$$

En la figura 23 se están representados los resultados obtenidos, como indica la línea de tendencia, las empresas con mayor representación de mujeres en los consejos son las que se sitúan en niveles intermedios de rentabilidad, además hay que destacar que los extremos, es decir, tanto los rangos superiores como inferiores sufren un descenso. Por otro lado, se puede puntualizar que no parece que la relación entre la rentabilidad económica y la presencia de mujeres sea lineal, ya que se suceden diferentes altibajos en función del rango, como por ejemplo, el rango tres es el que mayor representación de mujeres presenta (25%), mientras que el uno es el que menos (20,25%).



*Figura 23. Participación de mujeres en el consejo de administración para distintas agrupaciones establecidas en función la rentabilidad económica de la empresa.*

Otras de las variables es la rentabilidad financiera o ROE que mide la capacidad de la empresa para remunerar a sus accionistas y representa el coste de oportunidad de los fondos que mantienen en la empresa. La rentabilidad financiera se ha calculado como:

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Resultados antes de impuestos}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100$$

En la figura 24 se observa que los resultados son parecidos a la rentabilidad económica, es decir, las empresas con más representación de mujeres se encuadran en puestos intermedios, aunque en el caso de la rentabilidad financiera el descenso en los grupos extremos es más acusado que en el caso de la rentabilidad económica. Por otro lado, las empresas de los rangos superiores sufren un descenso más pronunciado que las empresas de las agrupaciones inferiores. En cuanto a la distribución, como en el ROA, no es lineal, sino que existen altibajos bastante pronunciados, el rango tres es el que mayor representación de mujeres presenta (26,15%) y el rango uno y diez son los que menos representación situándose en un 19,2%.

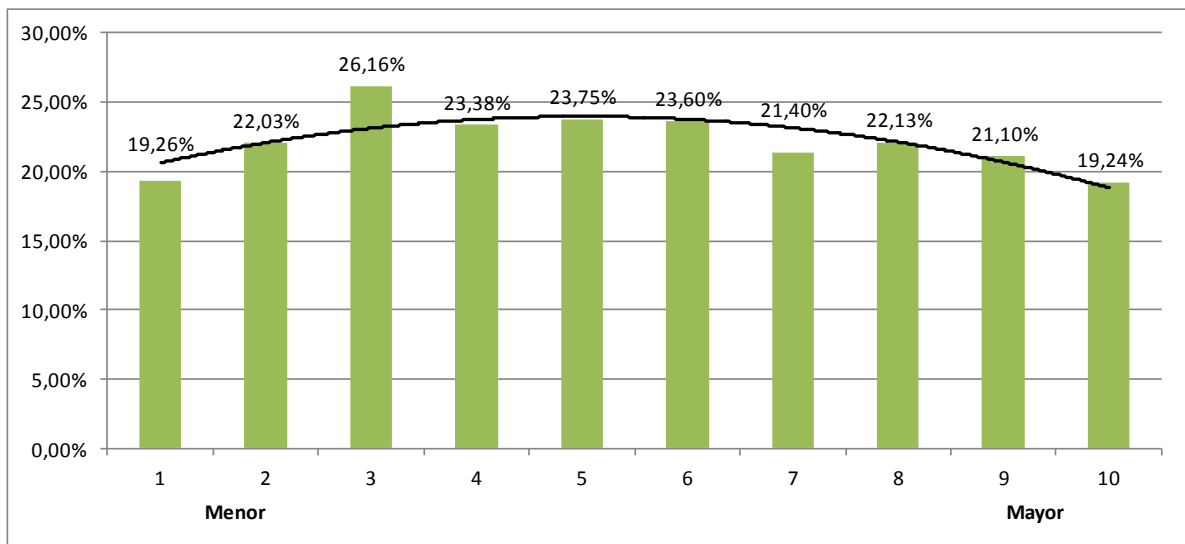


Figura 24. Participación de mujeres en el consejo de administración para distintas agrupaciones establecidas en función la rentabilidad financiera de la empresa.

La tercera variable relacionada con el rendimiento es el margen sobre beneficios, que expresa el beneficio obtenido por cada unidad monetaria vendida. Así, cuanto mayor sea el ratio, mayor será la eficacia obtenida por la empresa, y al contrario, cuanto menor sea, menor eficacia habrá tenido la empresa. El margen sobre beneficios se ha calculado:

$$\text{Margen sobre beneficios} = \frac{\text{Beneficios antes de impuestos}}{\text{Ingresos de explotación}} \times 100$$

En este caso, como se muestra en la figura 25, se rompen las tendencias obtenidas para las rentabilidades anteriores, aquí las empresas con mayor representación femenina se encuentran en la agrupación superior, siendo las que menos representación de mujeres tienen las que se sitúan en niveles intermedios, también las firmas de los rangos inferiores presentan una representación mayor que las de los niveles intermedios aunque no es tan alta como la de los niveles superiores. La principal diferencia que hace que la tendencia alcance su punto más alto en los rangos superiores, es que el rango diez es el que mayor representación de mujeres alcanza (26,68%). Por lo que a excepción de los rangos inferiores y el superior no se puede establecer una relación entre representación de mujeres en los consejos y el margen sobre beneficios de la entidad.

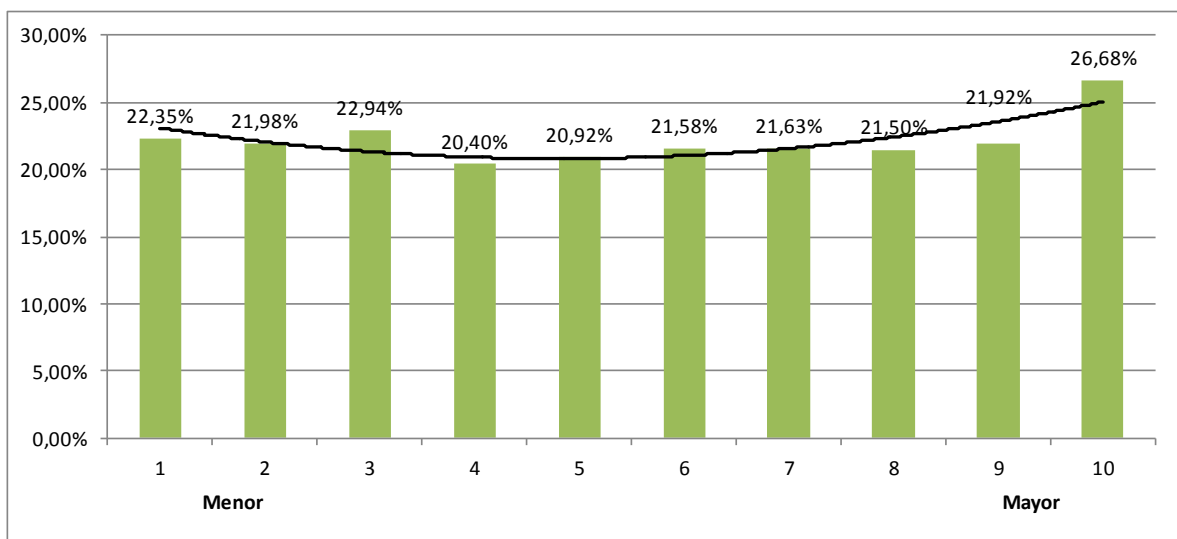


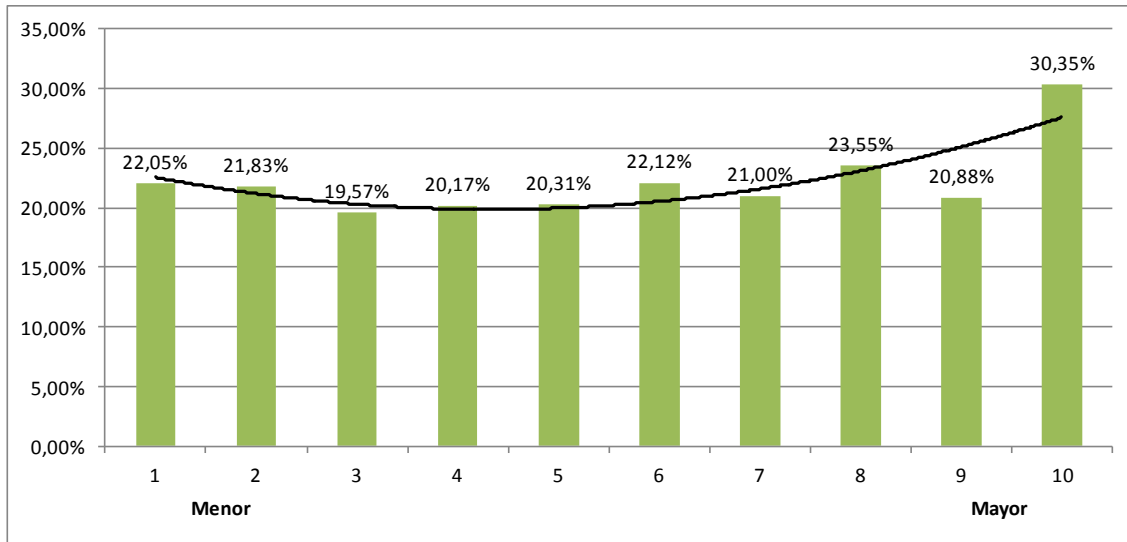
Figura 25. Participación de mujeres en el consejo de administración para distintas agrupaciones establecidas en función del margen sobre beneficios de la empresa.

Una vez estudiada la influencia de la rentabilidad sobre la presencia de mujeres en los consejos de administración, se ha procedido al mismo objetivo, pero con la liquidez. Para el estudio de liquidez se han analizado la solvencia a corto plazo que indica la capacidad de generar recursos financieros líquidos suficientes para hacer frente a los pagos por parte de la empresa de deuda a corto plazo. La solvencia a corto plazo se ha calculado:

$$\text{Solvencia a c/p} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

En la figura 26 se aprecia que la tendencia es que las empresas que mayor solvencia presentan son las firmas que más representación de mujeres tienen en los consejos. Aunque, por otro lado, las firmas que menos representación tienen son las de los niveles que se encuentran entre los inferiores e intermedios, es decir, niveles tres,

cuatro y cinco, sufriendo un ligero repunte en los dos primeros. La proporción de mujeres más alta se alcanza en el rango número diez con un 30,35%, por lo que claramente, son las empresas con mayor solvencia las que mayor representación de mujeres presenta.

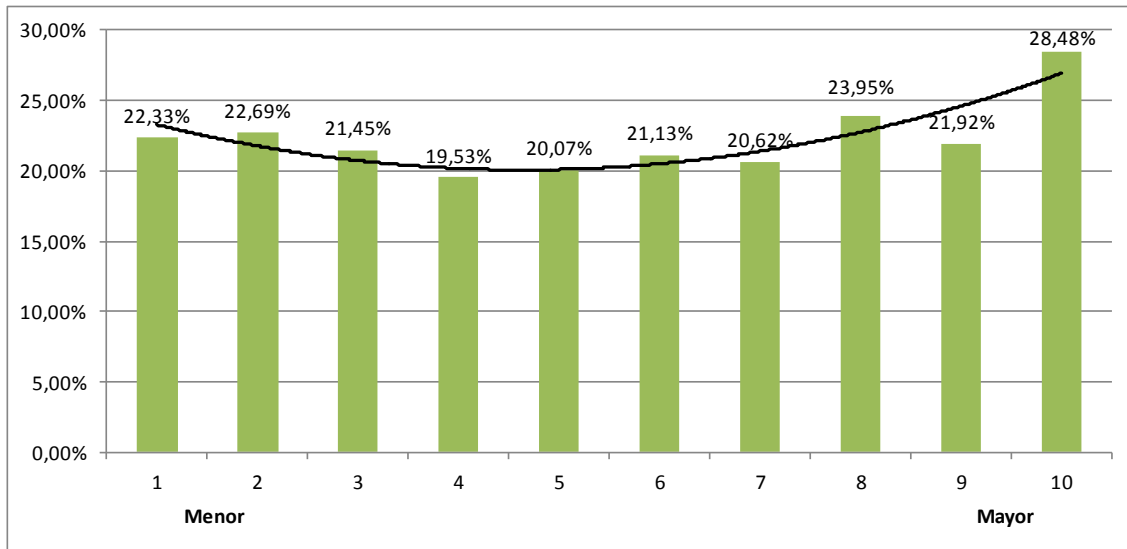


*Figura 26. Participación de mujeres en el consejo de administración para distintas agrupaciones establecidas en función de la solvencia a corto plazo de la empresa.*

La segunda variable utilizada para analizar la influencia de la liquidez sobre la proporción de mujeres en los consejos de administración es la conocida como “acid test” o ratio de liquidez; este ratio lo que hace es informar de la capacidad que tiene la empresa para generar recursos financieros líquidos suficientes para hacer frente a los pagos a corto plazo con los activos corrientes más líquidos excluyendo las existencias. El “acid test” se ha calculado:

$$\text{Acid test} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo corriente}}$$

En el caso del “acid test”, en la figura 27 se observa que al igual que para la solvencia a corto plazo se alcanza la mayor representación femenina en los rangos superiores y obtiene la menor representación en los niveles intermedios aunque en los primeros niveles la participación es bastante significativa. Para este caso, igual que en el anterior, la razón de que alcance el punto más alto en los rangos superiores es que el rango diez es el que mayor proporción de mujeres presenta es un 28,48%.



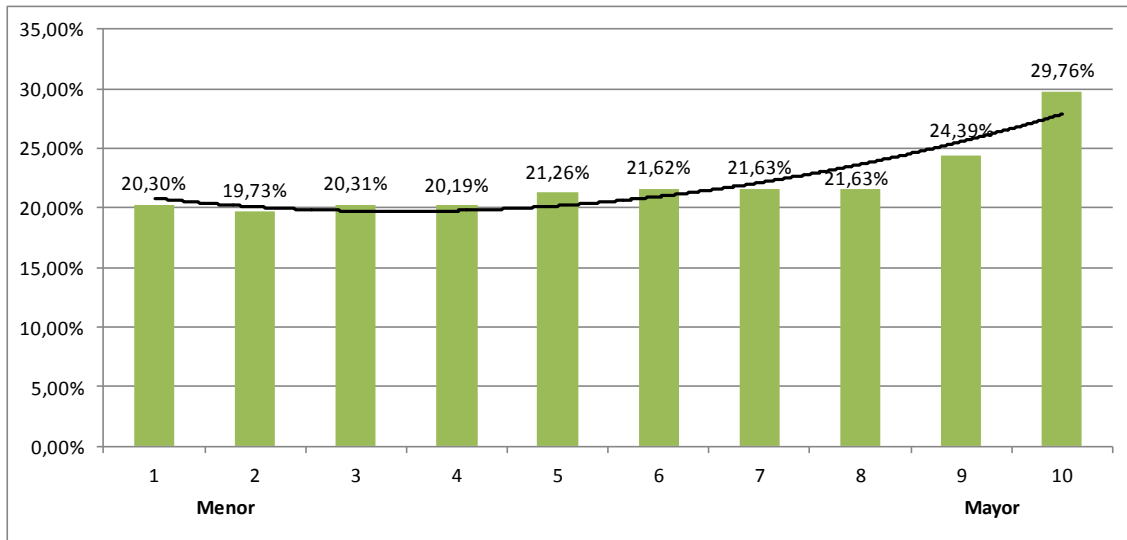
*Figura 27. Participación de mujeres en el consejo de administración para distintas agrupaciones establecidas en función del “acid test” de la empresa.*

Finalmente, se analiza la influencia del endeudamiento en la participación de las mujeres en los consejos de administración, para su estudio se ha cogido un ratio de endeudamiento que es indicativo de la autonomía financiera de la empresa. Este ratio indica la intensidad de los fondos ajenos en relación con el total de fuentes de financiación de la entidad. El endeudamiento se ha calculado:

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Fondos propios}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100$$

Teniendo en cuenta esta formulación, las firmas incluidas en los rangos superiores, es decir, las más cercanas al 100% serán las menos endeudadas, mientras que las más cercanas al 0% son las más endeudadas. Como se observa en la figura 28, las empresas menos endeudadas son las que mayor representación de mujeres tienen, mientras que las de los niveles intermedios e inferiores ofrecen resultados muy parecidos, y es que es a partir la agrupación 6 cuando empieza a crecer la representación de mujeres en las cúpulas directivas. Por lo que se puede decir que si influye que el endeudamiento de la firma en la representación de mujeres en los consejos de administración y a que las empresas con menos endeudamiento son las que tienen un mayor grado de participación de mujeres en los consejos de administración.





*Figura 28. Participación de mujeres en el consejo de administración para distintas agrupaciones establecidas en función del endeudamiento de la empresa.*

Como conclusión de los análisis basados en medidas económicas y financieras, se puede decir que las empresas con mayor representación de mujeres suelen estar menos endeudadas y suelen tener una mayor capacidad para hacer frente a los compromisos de pagos a corto plazo que tenga la firma. Por otro lado, en cuanto a la rentabilidad, no se puede establecer una influencia sobre la proporción de mujeres en los consejos, aunque sí que se observa que las firmas con mayores y menores rentabilidades económicas y financieras son las que presentan mayores niveles de desigualdades en su cúpula directiva. Para el indicador de margen comercial ocurre al contrario que en las rentabilidades, la mayor representación femenina en el consejo se encuentra en las entidades con mayores y menores márgenes sobre beneficios.

## 5. CONCLUSIONES.

En los últimos años uno de los temas que ha cobrado mayor interés en el ámbito de la igualdad de género es la escasa presencia de mujeres en los puestos de decisión en las empresas. La desigualdad existente, con una proporción mucho más grande de hombres frente a mujeres en las cúpulas directivas se observa en cualquier ámbito, como puede ser geográficas, el sector de actividad, etc. Esta situación puede venir provocada por muy diversos factores que hay que tratar de minimizar con el fin de que se equiparen las posibilidades de que una mujer acceda a puestos de decisión empresarial.

Por otro lado, aumentar la diversidad de género en las cúpulas directivas ha pasado a ser un objetivo político prioritario para conseguir la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, así, en los últimos años ha aumentado la regulación en este ámbito con el fin de intentar favorecerlo. Pero mejorar este escenario no depende de las instituciones, sino en mayor medida, de las perspectivas de las organizaciones, es decir, son las propias empresas las que no se plantean superar las barreras que impiden la promoción femenina, a pesar de que haya crecido la idea de las ventajas que aporta el hecho de que exista diversidad en las cúpulas directivas. Además, hay que tener en cuenta que las entidades deben aprovecharse al máximo sus recursos humanos con el fin de favorecer la creación de valor a la empresa, ya que, tanto mujeres y hombres pueden aportar un valor añadido muy importante a la hora de aumentar la competitividad de la firma, por lo que es necesario tener en consideración a todos los integrantes de la organización.

En este trabajo, se ha tratado de establecer cuál es la situación real de la desigualdad de género en las empresas de Castilla y León y cómo la presencia de mujeres en las cúpulas directivas puede afectar a los resultados de la entidad. Para ello se ha utilizado la información que proporcionan las sociedades ubicadas en esta Comunidad Autónoma en el ejercicio económico 2012. Los resultados del estudio empírico realizado ponen de relieve lo siguiente:

- La desigualdad de género en la ocupación de puestos en las cúpulas directivas de las empresas de Castilla y León es evidente, con una proporción de mujeres que gira en torno al 21%. Por otro lado, hay que destacar que más del 60% de las entidades, tiene una representación de mujeres en los consejos de administración menores al 20%, por lo que lo habitual es ver consejos con varios hombres y un número muy reducido de mujeres, siendo la tendencia de una mujer.
- Considerando la ubicación geográfica, Ávila, Valladolid y León son las provincias con más proporción de mujeres en los puestos de decisión, siendo Soria y Burgos las que menos representación femenina presentan.
- Por sectores de actividad destacan actividades del sector servicios, como educación, actividades inmobiliarias, sanidad, etc., por superar los niveles promedios de representación de mujeres en los consejos de administración, lo

que se corresponde con la consideración de ser actividades normalmente asociadas a estereotipos femeninos.

- En cuanto a otras características empresariales que se han contemplado, las entidades con una concentración de la propiedad más dispersa son la que menos mujeres poseen en sus consejos de administración y las firmas de más antigüedad son las que presentan una mayor representación femenina en sus cúpulas directivas.
- Teniendo en cuenta el número de trabajadores e ingresos de explotación de las empresas, las de menor tamaño son las que mayor representación de mujeres tienen en los consejos, mientras que las empresas con mayores proporciones relativas de fondos propios son las que mayor proporción de mujeres poseen.
- Se puede indicar, además, que las empresas con mayor representación de mujeres suelen estar menos endeudadas y tienen una mayor capacidad para hacer frente a los compromisos de pagos a corto plazo. Por otro lado, en cuanto a la rentabilidad no se puede establecer una vinculación sobre la proporción de mujeres en los consejos de administración, aunque sí que se observa que las firmas con mayores y menores rentabilidades económicas y financieras son las que presentan mayores niveles de desigualdad en sus cúpulas directivas.

El estudio que se ha realizado presenta las siguientes limitaciones:

- El estudio empírico se ha realizado para información correspondiente al ejercicio económico 2012, con lo cual no se ha podido comparar los resultados obtenidos con los de otros años y, por lo tanto, conocer la evolución de la representación de mujeres en los consejos de administración.
- El estudio empírico podría haberse centrado en ciertas variables a la hora de estudiarlas de manera más profunda, como podría haber sido centrarse en sociedades limitadas o sociedades anónimas.

## BIBLIOGRAFÍA.

ACERO, F.; ALCALDE, N. (2010): "Heterogeneidad en los consejos de administración en España", *Tribuna de Economía*, nº 854, pp.85.

AHERN, K. R.; DITTMAR, A. K. (2012): "The changing of the boards: the impact on firm valuation of mandated female board representation", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 127, pp. 137-197.

BARBERÁ, T.; DEMA, C. M.; ESTELLÉS, S.; DEVECE, C. (2011): "La (des)igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral: la segregación vertical y horizontal", *XV Congreso de Ingeniería de Organización*, Cartagena.

BURKE, R. J. (1997): "Women directors: Selection, acceptance and benefits of board membership", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 5, nº 3, pp. 118-125.

CATALYST (2007): *The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*, Catalyst.

CATALYST (2011, 2012, 2013): *Fortune 500 women board directors*, Catalyst Census.

COMISION NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (2012): *Informe anual de Gobierno Corporativo de las compañías del IBEX-35*, CNMV, Madrid.

CONFERENCE BOARD OF CANADA (2002): *Women on boards: Not just the right thing... but the 'bright' thing*, Canadá.

CORPORATE WOMEN DIRECTORS INTERNATIONAL (2013): *Women board directors in the Fortune Global 200 and beyond*, CWDI.

DE LUIS CARNICER, P. (dir.); BERNAL, E.; ELÓSEGUI, M.; PÉREZ, M.; MARTÍNEZ, A.; GAMARRA, Y.; VELA, M. J. (2011): *La contribución diferencial de la mujer en los resultados de las empresas: Estudio de factores explicativo y de relaciones causales entre diversidad de género en consejos de administración y alta dirección y resultados empresariales*, Instituto de la Mujer, Ministerio de Sanidad, Política social e igualdad, Madrid.

DÍAZ GARCÍA, C.; GONZÁLEZ MORENO, A.; SÁEZ MARTÍNEZ, F. J. (2013): "Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation", *Innovation: Management Policy of Practice*, vol. 15, nº 2, pp. 149-160.

EGON ZEHNDER INTERNATIONAL (2012): *European board diversity analysis 2012*; [www.egonzhender.com/diversity](http://www.egonzhender.com/diversity).

FERNÁNDEZ PALACÍN, F.; LÓPEZ FERNÁNDEZ, M.; MAEZTU HERRERA, I.; MARTÍN PRIUS, A. (2010): "El techo de cristal en pequeñas y medianas empresas", *Revista de Estudios Empresariales*, nº 1, pp. 231-247.

FRANKE, G. R.; CROWN, D. F.; SPAKE, D. F. (1997): "Gender differences in ethical perceptions of business practices", *Journal of Applied Psychology*, vol. 28, nº 6, pp. 920.

GABALDÓN, P (2013): *Mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección en España*, Centro de Gobierno Corporativo.

GROVES, K. S.; LARocca, M. A. (2011): "An empirical study of leader ethical values transformational and transactional leadership and follower attitudes toward corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 103, pp. 511-528.

HALFORD, S.; LEONARD, P. (2001): *Gender, power and organisations: An introduction*, Palgrave, Nueva York.

HAREL, G. H; TZAFIR, S; BARUCH, Y (2003): "Achieving organizational effectiveness through promotion of women into managerial positions: HRM practice focus", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, nº 2, pp. 247-263.

INFORMA (2013, 2014): *Las mujeres en los consejos de administración y organismos de decisión de las empresas españolas*, marzo, Informa, Madrid.

JIMENO, F. J.; REDONDO, M. (2012): *La desigualdad vertical por razón de género en la empresa: Análisis del "techo de cristal" en las empresas malagueñas*, Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico de la Universidad de Málaga, Málaga.

KANTER, R. M. (1977): *Men and women of the corporation*, Basic Books, Nueva York.

MATEOS. R.; ESCOT, L.; GIMENO, R. (2006): "Diversidad en los consejos de administración ¿Dónde están las mujeres?", *Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo*, nº 7, pp. 369-433.

NICHOLSON, G. J.; KIEL, G. C. (2007): "Can directors impact performance? A case-based test of theories of corporate governance", *Corporate Governance*, vol. 15, pp. 585-608.

OSBORNE, R (2005): "Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones: diferencias numéricas, acción positiva y paridad", *Política y Sociedad*, vol. 42, nº 2, pp. 163-180.

REDONDO, M; JIMENO, F. J. (2011): *Los consejos de administración españoles en clave de género. La desigualdad vertical en cifras*, Excmo. Ayuntamiento de Alcalá de Henares.

ROBINSON, G.; DECHANT, K. (1997): "Building a business case for diversity", *The Academy of Management Executive*, vol. 11, nº 3, pp. 21-31.

SPENCER & STUART (2013): *España 2013*, 17ª edición, Spencer&Stuart.

WELBOURNE, T. M. (2007): "Wall Street reaction to women in IPOs: An examination of gender diversity in top management team", *Group & Organization Management*, vol. 32, pp. 524-547.

WIRTH, L. (2004): *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.

**ANEXO I**

**DISTRIBUCIÓN DE CARGOS POR PROVINCIAS Y SECTOR DE  
ACTIVIDAD**

Provincia	Sector de actividad	Nº empresas	Nº mujeres	Nº hombres	Total cargos	% mujeres
Ávila	Actividades administrativas y servicios auxiliares	1	1	2	3	33,33%
	Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento.	1	2	1	3	66,67%
	Actividades financieras y de seguros	2	0	2	2	0%
	Actividades inmobiliarias	6	4	8	12	33,33%
	Actividades profesionales, científicas y técnicas	5	4	9	13	30,77%
	Actividades sanitarias y de servicios sociales	10	13	20	33	39,39%
	Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca.	20	9	42	51	17,65%
	Comercio al por mayor y al por menor.	127	79	235	314	25,16%
	Construcción	45	21	82	103	20,39%
	Educación	2	1	2	3	33,33%
	Hostelería	11	6	20	26	23,08%
	Industria Manufacturera	36	33	74	107	30,84%
	Industrias extractivas	1	1	4	5	20%
	Otros servicios	3	0	9	9	0%
	Suministro de Agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos.	2	1	4	5	20%
	Suministro de Energía Eléctrica, Gas, Vapor y Aire Acondicionado.	2	2	3	5	40%
Transporte y almacenamiento	18	9	31	40	22,50%	
Burgos	Actividades administrativas y servicios auxiliares	36	17	73	90	18,89%
	Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento.	9	4	29	33	12,12%
	Actividades financieras y de seguros	13	3	30	33	9,09%
	Actividades inmobiliarias	77	59	136	195	30,26%
	Actividades profesionales, científicas y técnicas	36	8	66	74	10,81%
	Actividades sanitarias y de servicios sociales	24	17	33	50	34%
	Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca.	23	14	50	64	21,88%
	Comercio al por mayor y al por menor.	349	193	743	936	20,62%
	Construcción	183	82	327	409	20,05%



## Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

	Educación	10	6	15	21	28,57%
	Hostelería	43	24	67	91	26,37%
	Industria Manufacturera	288	212	843	1055	20,09%
	Industrias extractivas	10	4	21	25	16%
	Información y comunicaciones	10	4	47	51	7,84%
	Otros servicios	10	5	17	22	22,73%
	Suministro de Agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos.	6	0	10	10	0%
	Suministro de Energía Eléctrica, Gas, Vapor y Aire Acondicionado.	24	16	58	74	21,62%
	Transporte y almacenamiento	85	41	205	246	16,67%
León	Actividades administrativas y servicios auxiliares	35	26	60	86	30,23%
	Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento.	8	2	20	22	9,09%
	Actividades financieras y de seguros	6	6	16	22	27,27%
	Actividades inmobiliarias	54	40	90	130	30,77%
	Actividades profesionales, científicas y técnicas	24	17	50	67	25,37%
	Actividades sanitarias y de servicios sociales	29	26	47	73	35,62%
	Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca.	20	15	36	51	29,41%
	Comercio al por mayor y al por menor.	334	177	611	788	22,46%
	Construcción	179	82	316	398	20,60%
	Hostelería	35	19	48	67	28,36%
	Industria Manufacturera	163	130	460	590	22,03%
	Industrias extractivas	20	13	52	65	20%
	Información y comunicaciones	11	13	43	56	23,21%
	Otros servicios	5	2	7	9	22,22%
	Suministro de Agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos.	5	3	18	21	14,29%
	Suministro de Energía Eléctrica, Gas, Vapor y Aire Acondicionado.	10	5	38	43	11,63%
	Transporte y almacenamiento	49	31	98	129	24,03%
Palencia	Actividades administrativas y servicios auxiliares	13	6	23	29	20,69%
	Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento.	5	1	10	11	9,09%

## Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

	Actividades financieras y de seguros	1	2	4	6	33,33%
	Actividades inmobiliarias	18	21	28	49	42,86%
	Actividades profesionales, científicas y técnicas	8	4	13	17	23,53%
	Actividades sanitarias y de servicios sociales	7	5	7	12	41,67%
	Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca.	12	6	46	52	11,54%
	Comercio al por mayor y al por menor.	145	62	263	325	19,08%
	Construcción	50	25	118	143	17,48%
	Hostelería	10	5	18	23	21,74%
	Industria Manufacturera	75	61	230	291	20,96%
	Industrias extractivas	4	3	8	11	27,27%
	Información y comunicaciones	3	2	6	8	25%
	Otros servicios	6	3	12	15	20%
	Suministro de Agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos.	1	0	3	3	0%
	Suministro de Energía Eléctrica, Gas, Vapor y Aire Acondicionado.	2	0	7	7	0%
	Transporte y almacenamiento	27	17	41	58	29,31%
Salamanca	Actividades administrativas y servicios auxiliares	23	18	47	65	27,69%
	Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento.	9	3	21	24	12,50%
	Actividades financieras y de seguros	2	0	2	2	0%
	Actividades inmobiliarias	47	46	83	129	35,66%
	Actividades profesionales, científicas y técnicas	11	7	16	23	30,43%
	Actividades sanitarias y de servicios sociales	25	14	51	65	21,54%
	Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca.	43	26	72	98	26,53%
	Comercio al por mayor y al por menor.	323	176	651	827	21,28%
	Construcción	173	67	280	347	19,31%
	Educación	9	0	12	12	0%
	Hostelería	31	12	58	70	17,14%
	Industria Manufacturera	190	114	419	533	21,39%
	Industrias extractivas	7	1	21	22	4,55%

## Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

	Información y comunicaciones	10	12	37	49	24,49%
	Otros servicios	13	8	24	32	25%
	Suministro de Agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos.	2	2	3	5	40%
	Suministro de Energía Eléctrica, Gas, Vapor y Aire Acondicionado.	5	9	9	18	50%
	Transporte y almacenamiento	35	14	95	109	12,84%
Segovia	Actividades administrativas y servicios auxiliares	5	5	11	16	31,25%
	Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento.	4	2	5	7	28,57%
	Actividades financieras y de seguros	2	2	7	9	22,22%
	Actividades inmobiliarias	34	29	50	79	36,71%
	Actividades profesionales, científicas y técnicas	11	6	17	23	26,09%
	Actividades sanitarias y de servicios sociales	7	8	13	21	38,10%
	Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca.	63	29	140	169	17,16%
	Comercio al por mayor y al por menor.	179	98	360	458	21,40%
	Construcción	63	26	134	160	16,25%
	Educación	1	0	2	2	0%
	Hostelería	20	19	27	46	41,30%
	Industria Manufacturera	75	71	218	289	24,57%
	Industrias extractivas	4	5	17	22	22,73%
	Información y comunicaciones	3	2	8	10	20%
	Otros servicios	2	1	3	4	25%
	Suministro de Energía Eléctrica, Gas, Vapor y Aire Acondicionado.	7	5	19	24	20,83%
	Transporte y almacenamiento	25	22	72	94	23,40%
Soria	Actividades administrativas y servicios auxiliares	5	3	11	14	21,43%
	Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento.	2	0	18	18	0%
	Actividades financieras y de seguros	2	2	7	9	22,22%
	Actividades inmobiliarias	14	8	27	35	22,86%
	Actividades profesionales, científicas y técnicas	1	1	1	2	50%
	Actividades sanitarias y de servicios sociales	8	4	14	18	22,22%

## Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

	Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca.	9	2	19	21	9,52%
	Comercio al por mayor y al por menor.	87	37	183	220	16,82%
	Construcción	49	27	103	130	20,77%
	Hostelería	14	12	31	43	27,91%
	Industria Manufacturera	59	41	202	243	16,87%
	Industrias extractivas	2	1	10	11	9,09%
	Información y comunicaciones	4	7	17	24	29,17%
	Otros servicios	1	0	1	1	0%
	Suministro de Agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos.	1	1	2	3	33,33%
	Suministro de Energía Eléctrica, Gas, Vapor y Aire Acondicionado.	16	9	81	90	10%
	Transporte y almacenamiento	15	4	21	25	16%
Valladolid	Actividades administrativas y servicios auxiliares	56	46	106	152	30,26%
	Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento.	19	15	85	100	15%
	Actividades financieras y de seguros	15	6	43	49	12,24%
	Actividades inmobiliarias	158	132	261	393	33,59%
	Actividades profesionales, científicas y técnicas	63	43	152	195	22,05%
	Actividades sanitarias y de servicios sociales	44	21	63	84	25%
	Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca.	55	33	128	161	20,05%
	Comercio al por mayor y al por menor.	403	232	820	1052	22,05%
	Construcción	197	99	367	466	21,24%
	Educación	14	18	30	48	37,50%
	Hostelería	63	34	96	130	26,15%
	Industria Manufacturera	244	205	706	911	22,50%
	Industrias extractivas	3	3	6	9	33,33%
	Información y comunicaciones	17	11	49	60	18,33%
	Otros servicios	10	9	19	28	32,14%
	Suministro de Agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos.	13	10	44	54	18,52%
	Suministro de Energía Eléctrica, Gas, Vapor y Aire Acondicionado.	20	12	52	64	18,75%

## Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

	Transporte y almacenamiento	69	54	152	206	26,21%
Zamora	Actividades administrativas y servicios auxiliares	3	4	9	13	30,77%
	Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento.	1	0	2	2	0%
	Actividades financieras y de seguros	2	1	1	2	50%
	Actividades inmobiliarias	10	6	16	22	27,27%
	Actividades profesionales, científicas y técnicas	7	3	16	19	15,79%
	Actividades sanitarias y de servicios sociales	19	19	19	38	50%
	Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca.	9	7	23	30	23,33%
	Comercio al por mayor y al por menor.	133	59	225	284	20,77%
	Construcción	46	11	78	89	12,36%
	Hostelería	11	10	25	35	28,57%
	Industria Manufacturera	60	49	154	203	24,14%
	Industrias extractivas	3	0	8	8	0%
	Información y comunicaciones	2	1	6	7	14,29%
	Otros servicios	3	1	5	6	16,67%
	Suministro de Agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos.	1	1	0	1	100%
	Suministro de Energía Eléctrica, Gas, Vapor y Aire Acondicionado.	6	1	10	11	9,09%
	Transporte y almacenamiento	10	7	17	24	29,17%
Total		6443	3906	13710	17616	22,17%