



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias del Trabajo

**Grado en Relaciones Laborales y Recursos
Humanos**

**“Los puestos de dirección en las empresas
españolas bajo un enfoque de género.
Situación y factores corporativos
asociados”**

Alumna: María Manrique Abad

Tutora: Mercedes Redondo Cristóbal

ÍNDICE

1. JUSTIFICACIÓN	3
2. PLANTEAMIENTO TEÓRICO	5
2.1.El “techo de cristal”: Concepto	6
2.2.Barreras que impiden el acceso de las mujeres a puestos de decisión empresarial	8
2.3.Argumentos a favor de la igualdad en las cúpulas de poder empresarial	16
3. REVISIÓN DE ESTUDIOS QUE CUANTIFICAN LA DESIGUALDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DIRECTIVOS	20
4. ANÁLISIS DE LA PRESENCIA FEMENINA EN CARGOS DIRECTIVOS	25
4.1.Descripción de la muestra	25
4.2.Análisis de la presencia de mujeres en cargos directivos funcionales	29
4.3.Análisis de la presencia de mujeres en cargos directivos funcionales por sectores de actividad	30
4.4.Análisis de la presencia de mujeres en cargos directivos funcionales en función del tamaño de la empresa	33
5. CONCLUSIONES FINALES	39
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
ANEXO	47

1. JUSTIFICACIÓN.

A pesar de que las mujeres se han integrado en el mercado de trabajo de forma masiva en las últimas décadas, resulta evidente que todavía se presentan situaciones de desigualdad real o efectiva entre hombres y mujeres en el ámbito laboral. Algunas de esas situaciones se refieren a los desequilibrios que se observan en la incorporación femenina a determinadas esferas de la vida económica, siendo una de las cuestiones que mayor atención y debate han generado a lo largo de los últimos años la relativa a la escasa proporción de mujeres que existen en los puestos de poder en el mundo empresarial.

La lenta incorporación femenina a los puestos directivos de las organizaciones no es la que cabría preverse en la sociedad actual, ya que en las últimas décadas se ha venido produciendo la incorporación generalizada de las mujeres al mercado de trabajo remunerado y el consiguiente acceso a una independencia económica, así como la equiparación entre sexos en los niveles de educación superior, que se supone que es la formación que se exige para tener acceso a estos cargos.

Por lo tanto, las explicaciones basadas en la existencia de una legislación laboral discriminatoria, en la falta de formación de las mujeres o en su menor experiencia profesional resultan insuficientes para entender las dificultades que se encuentran muchas mujeres para acceder al segmento superior de decisión, principalmente cuando el análisis hace referencia a países desarrollados. Lo cierto es que esta insuficiente representación femenina en los puestos de decisión es un fenómeno global que se manifiesta para distintos ámbitos geográficos y en diferentes momentos temporales, constatándose siempre que se analiza la distribución de cargos de poder empresarial que el colectivo femenino constituye sistemáticamente una desproporcionada minoría.

Adoptando un enfoque predominantemente empírico, el presente trabajo se plantea como objetivo principal diagnosticar la situación y evolución de la

desigualdad vertical por razón de género en los cargos de dirección funcional en las compañías españolas. Adicionalmente, y aplicando básicamente técnicas de estadística descriptiva, se analizan algunas variables que pueden influir en los niveles de desigualdad: las dimensiones de la empresa y el sector de actividad.

La estructura del estudio se conforma de la siguiente manera. En primer lugar, se procede a delimitar el concepto de *techo de cristal*, para pasar a analizar los diferentes factores que pueden obstaculizar el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad en el mercado laboral y los argumentos de negocios propuestos para incrementar la presencia femenina en estos ámbitos de decisión. A continuación, se realiza un recorrido por varias de las contribuciones que ponen de manifiesto en los últimos tiempos la extensión y persistencia de la desigualdad vertical de género en los puestos de dirección en diferentes contextos geográficos.

El siguiente epígrafe contiene los resultados del estudio empírico que se ha realizado, con el objeto de observar en clave de género la situación de los cargos de dirección funcional de las empresas españolas y el ritmo de evolución de los avances en igualdad que se hayan conseguido. Finalmente, se presentan las conclusiones más relevantes que se han extraído.

Las competencias específicas establecidas en el Grado en Relaciones Laborales y Recursos humanos que están vinculadas con el proyecto fin de grado que se presenta son las siguientes:

- ❖ Disciplinarias: Economía y mercado de trabajo.
- ❖ Profesionales: Capacidad para interpretar datos e indicadores socioeconómicos relativos al mercado de trabajo.
- ❖ Académicas: Aplicar los conocimientos a la práctica.

2. PLANTEAMIENTO TEÓRICO.

Durante décadas, las ciencias sociales no reconocieron la necesidad de analizar la división sexual del trabajo, ya que se consideraba el resultado natural de las funciones de hombres y mujeres en la reproducción biológica de la especie. Pero, más tarde, han sido muchos los estudios que se han planteado indagar en los factores históricos, culturales, sociales, económicos y psicológicos que determinan el sistema laboral, y el desigual lugar ocupado en él por hombres y mujeres. Es a partir de los años sesenta cuando comienzan a surgir investigaciones que empiezan a considerar las relaciones de trabajo como no asexuadas, alzándose el concepto de *género* como una categoría de importancia similar a la que tienen otras dimensiones como la clase, la edad, el conflicto social, la explotación, etc. (Ramos et al.; 2003).

El término género es una reproducción semántica del vocablo inglés “*gender*”, en su significado de conjunto de personas pertenecientes a uno u otro sexo. Según Shaw (1996), la sociología feminista comenzó a utilizarlo en un sentido más preciso para designar las diferencias sociales (no biológicas) entre la condición femenina y la condición masculina en una sociedad determinada, apuntando hacia una situación desigual de los sexos (el “género femenino” y el “género masculino”) producida por sus respectivas circunstancias socioeconómicas y culturales. De acuerdo a este planteamiento, el género es un concepto sociocultural que indica la situación interrelacionada del hombre y de la mujer, entendida como fruto colectivo de la sociedad y de la cultura, como un conjunto de factores impuestos a las personas. En los mismos términos, Gálvez (2004) indica que el género, que nace en oposición al concepto de sexo, se entiende como la construcción y percepción social de lo masculino y de lo femenino. Por lo tanto, el género hace referencia a una distinción sociocultural entre hombres y mujeres, mientras que el sexo apunta a una diferencia biológica. Esto no implica que el concepto de género niegue las diferencias biológicas que existen entre los sexos, sino que esas diferencias físicas son menos relevantes para comprender los procesos sociales del significado que históricamente se ha dado a los ámbitos masculino y femenino.

Por otro lado, en las organizaciones es relevante el aprovechamiento de los recursos humanos en su totalidad, por ello, al considerar a las mujeres como una pieza más dentro del sistema productivo estamos contando con mayor capital humano donde elegir, y ello puede ser decisivo a la hora de obtener una mayor ventaja competitiva. Además, esto también puede enriquecer a las empresas al añadir nuevas formas de abordar y resolver problemas (Ramos et al; 2003).

Por todo ello, el acceso de las mujeres a las esferas de poder se mantiene como uno de los desafíos sociales más importantes del siglo XXI y, además, figura entre los acuerdos finales aprobados por la IV Conferencia Mundial sobre las mujeres, celebrada en Pekín en 1995. Asimismo, según Ramos et al. (2003), *“las ventajas derivadas de la participación femenina en los equipos de dirección y toma de decisiones han sido valoradas recientemente no sólo como una reivindicación que beneficia a las mujeres, sino como un modo de afrontar las exigencias planteadas por el entorno laboral actual”*.

2.1. EL “TECHO DE CRISTAL”: CONCEPTO.

En la actualidad, son numerosas las mujeres que alcanzan unos niveles de cualificación y experiencia profesional en el mercado laboral equiparables a los de los hombres. Los cambios en los modelos de familia tradicional que ponen de relieve las disciplinas sociológicas traen como consecuencia un desajuste entre la realidad social actual y muchos de los estereotipos convencionales de la sociedad de antaño que condicionaban la participación de las mujeres en el ámbito laboral y profesional. Sin embargo, todos estos cambios sociales no han conseguido romper con las clásicas relaciones sociales tradicionales de subordinación de la mujer al trabajo doméstico y a la crianza de la descendencia, que en contrapartida otorgan a los hombres el poder financiero a través de su participación en el ámbito económico y laboral remunerado. Hoy en día, la escasa presencia femenina en las esferas de poder de las estructuras económicas, políticas y culturales sigue siendo una realidad. A pesar de que las mujeres participan generalizadamente en el mercado de

trabajo y han incrementado sus niveles de formación cualificada, los datos disponibles indican que siguen siendo muy pocas las que logran acceder a posiciones de poder y puestos laborales con capacidad de decisión¹.

La existencia de barreras invisibles con las que tropiezan las mujeres en el desarrollo de su carrera profesional, que las impiden alcanzar ese último eslabón de promoción personal dentro de la esfera económica empresarial, son las que conforman el denominado “techo de cristal”². Según la Organización Internacional del Trabajo (1997) el “techo de cristal” consiste en *“la existencia de obstáculos artificiales e invisibles, pero reales, que siendo consecuencia de la tradición y prejuicios sociales dificultan e impiden que la mujer acceda a esos puestos de mayor responsabilidad”*. Su invisibilidad viene dada por el hecho de que no existen leyes que impongan a las mujeres esta limitación, ya que está construido sobre la base de otros factores, que por su carácter de invisibilidad son difíciles de detectar (NENATS, 2009).

El término “techo de cristal” a lo largo de los años ha sido objeto de varias redefiniciones. Así, se le ha denominado “suelo pegajoso”, para hacer alusión a que las mujeres se encuentran atrapadas en la base de la pirámide económica lo cual les impide promocionarse profesionalmente, a pesar de que no existan leyes ni normas jurídicas que limiten su acceso a los puestos de mando de las empresas (Huerta, 2009). Otros autores hacen referencia a los “muros y paredes de cristal” o a los “laberintos de cristal”, en los cuales se superponen la segregación vertical y la segregación horizontal (Berenguer et al., 1999), de manera que sean pocas las mujeres en los niveles superiores de algunos sectores de actividad o cuando el puesto lleve asociados determinados contenidos funcionales convencionalmente asociados a estereotipos masculinos. La segregación horizontal hace referencia a que las mujeres y los

¹ En España las mujeres representan el 45% de la población activa y el 51% de los españoles con estudios universitarios y de posgrado, sin embargo, las mujeres sólo ocupan el 11% de los puestos en los consejos de administración de las empresas del IBEX-35.

² El término "techo de cristal" fue acuñado en 1986 en un informe sobre mujeres ejecutivas publicado por Hymowitz y Schellhardt en el *Wall Street Journal*. Este término alcanza rápida difusión, al menos en el ámbito estadounidense, con la constitución en 1991 y puesta en marcha posterior de los trabajos de la llamada “Comisión Federal para el Techo de Cristal”, en la que se integraban distintos organismos oficiales con competencia en asuntos laborales.

hombres se aglutinan en determinados sectores de actividad, esto suele ocurrir en profesiones que tradicionalmente se encuentran asociadas a tareas femeninas (como por ejemplo: asistencia sanitaria, servicios sociales o educación), o a tareas masculinas (como las de construcción o minería). Consecuentemente, esto da lugar a que determinadas actividades acaban feminizándose o masculinizándose.

Por otra parte, hay que indicar que en los últimos años, y como contrapunto al “techo de cristal”, se ha comenzado a emplear el término “techo de cemento” (Chinchilla et al, 2005), que hace referencia al rechazo de algunas mujeres a la promoción a puestos directivos en previsión de las dificultades que puedan encontrar en su nuevo puesto para conciliar el trabajo con su vida familiar, o para huir de las luchas y manejos de un mundo mayoritariamente masculino, en el que, en ocasiones, pueden sentirse poco acompañadas.

Según lo expuesto anteriormente, no hay una única causa que explique la escasa presencia de la mujer en los puestos de alta dirección empresarial; las mujeres se enfrentan a una serie de barreras, algunas de ellas externas, como la falta de oportunidad o de visibilidad, y otras internas.

2.2. BARRERAS QUE IMPIDEN EL ACCESO DE LAS MUJERES A PUESTOS DE DECISIÓN EMPRESARIAL.

La mayoría de los estudios han sugerido que son múltiples las causas que originan la existencia de segregación vertical por razón de género en los puestos de poder de decisión, distinguiendo entre factores de tipo externo e interno. Estos dos niveles interactúan continuamente entre sí, de manera que la discriminación externa se justifica mediante la interna y ésta, a su vez, está provocada por elementos externos (Albert et al., 2008). A continuación, se analizan algunas de las barreras u obstáculos que pueden dificultar, en mayor o menor grado, el acceso de las mujeres a puestos de dirección empresarial, diferenciando entre barreras externas y barreras internas.

BARRERAS EXTERNAS.

Las barreras externas hacen referencia a los factores externos relacionados con los complejos entramados de estructuras, o normas no escritas, existentes en organizaciones. Estos factores emergen como auténticas barreras significativas para la mayoría de las mujeres que trabajan o desean un trabajo, y quieren promocionar profesionalmente. Entre otras, se pueden destacar las siguientes:

- **Los estereotipos de género y la cultura organizacional.** Hasta hace poco tiempo, la cultura organizacional que ha predominado se ha caracterizado por la persistencia de los valores masculinos y de los estereotipos de género. Los estereotipos de género son las creencias generalizadas acerca de los rasgos que supuestamente poseen hombres y mujeres, que distinguen a un género del otro. Aunque en las últimas décadas se han producido notables cambios en el rol de la mujer en nuestra cultura, siguen estando vigentes (Diekman y Eagly, 2000). Es obvio que existen diferencias entre hombres y mujeres, pero su magnitud y su alcance es mucho menor de lo que sugieren los estereotipos.

Los estereotipos de género pueden incidir sobre las estructuras de poder en la organización mediante la construcción de identidades de género que asumen que el poder empresarial se asienta sobre una supuesta "identidad masculina directiva" (Powell y Butterfield, 1994). Es decir, los estereotipos que asocian el ejercicio de los cargos directivos con los hombres se convierten en un obstáculo clave a la hora de introducir la igualdad de género en las carreras profesionales, debido a que las características consideradas "masculinas" serían aquellas que se exigen o a las que se da preferencia en los procesos de selección para el acceso a puestos de dirección, en detrimento de las "femeninas".

Además, en los procesos de selección de cargos directivos la influencia del mérito puede ser relativa³, y, en todo caso, interrelacionada con múltiples factores organizativos que pueden adoptar un rango muy diverso de manifestaciones, siendo esta situación propicia a reforzar la existencia de desigualdades por razón de género. Cuando una organización asume que las características propias de los puestos directivos únicamente las poseen los hombres, resulta más difícil el acceso a puestos de responsabilidad para las mujeres (Powell y Butterfield, 1994). De esta forma, a la hora de seleccionar candidatos para ocupar los niveles superiores de decisión de la organización, la presencia de estereotipos se convertiría en el factor determinante que excluye a la mujer o bien otorga prioridad al varón, derivando como consecuencia lógica en la escasez de mujeres en puestos de dirección asociados al rol de género masculino.

Por otra parte, los puestos directivos suelen estar ocupados por varones debido a la existencia de una cultura organizativa fuertemente arraigada que impregna la dinámica empresarial, construida a lo largo de mucho tiempo por y para varones en cuanto a horarios, estructuras de mando, formas de relación, etc. (Bertrand y Hallock, 2001). En los cargos de dirección, una de las características que suele manifestarse con frecuencia es la extensión en el tiempo de la jornada laboral, lo cual en algunos contextos parece imprescindible en etapas previas para conseguir el reconocimiento y el hipotético ascenso. Las demandas que exigen las tareas directivas en muchas empresas (sobre todo, cuando la corporación alcanza unas dimensiones y complejidad estructural) resultan difíciles de compatibilizar con las tareas domésticas, lo cual se convierte en uno de los impedimentos para el acceso y promoción de las mujeres a niveles superiores de dirección, ya que resulta evidente que las cargas del hogar recaen aún mayoritariamente en la población femenina. La desigualdad vertical se refuerza con la exclusión de las mujeres de las redes de relaciones informales de la empresa, cimentadas convencionalmente sobre espacios tradicionalmente asociados a los varones.

³ Los informes de la consultora *Spencer&Stuart* señalan que en España únicamente en un 13% de las incorporaciones a puestos en el consejo de administración se produce un auténtico proceso de selección de recursos humanos.

- **Menores oportunidades de desarrollo de carrera en la organización.**

Como ya se ha comentado, el trabajo profesional y directivo exige, con frecuencia, una gran dedicación para conseguir reconocimientos y ascensos. El problema reside en que las políticas y estructuras de las organizaciones están diseñadas frecuentemente para considerar el período comprendido entre los 30 y 40 años de edad como el más importante para el desarrollo de una carrera, período que coincide precisamente con la etapa en la que las mujeres tienen una dedicación más intensiva al cuidado de los hijos (Agut y Martín, 2007).

Por otro lado, el desempeño de muchas mujeres en espacios de poder tradicionalmente masculinos puede ser percibido de forma más inquisitiva que el de sus compañeros varones, si no se amolda a esa visión que recompensa roles masculinos. Fletcher (1995) incide en la importancia de la construcción social de género por la cual la imagen femenina o la maternidad suscitan rechazo en el ámbito laboral y especialmente en el restringido “club” de cargos directivos. En este sentido, las construcciones sociales que asignan a la mujer un rol vinculado a las responsabilidades del hogar generan y refuerzan las situaciones de desigualdad.

Además, la organización formal refuerza los mecanismos informales (competitividad, agresividad, poder) que tienen un significado cultural asociado al género masculino en la cultura occidental. La consultora británica *Eve-olution* pone de manifiesto que más de dos tercios de las altas directivas tienen la sensación de que no se las reconoce de la misma forma que al género masculino. Por lo tanto, los estereotipos negativos de las mujeres directivas suelen dar lugar a actitudes también negativas que las mujeres internalizan y que sirven para disminuir su motivación, repercutiendo sobre sus posibilidades de acceso a la alta dirección.

El hecho de que la política organizativa de las empresas esté concebida de acuerdo a un estereotipo masculino produce la autoexclusión de muchas mujeres de la carrera por alcanzar los escalones superiores de esas organizaciones. Así, son varios los trabajos (entre otros, Peters, 2004) que resaltan el conflicto que perciben las mujeres entre los valores de su vida

personal y los requisitos de las tareas profesionales que se exigen en los ámbitos directivos. Hay también investigaciones que sostienen que hay una clara conexión entre el abandono de la carrera por parte de las mujeres y la desigualdad vertical que existe en las organizaciones empresariales. Un estudio realizado por Hewlett y Luce (2005) sobre una muestra de profesionales de alta cualificación indica que un 37% de mujeres abandonaban su carrera frente al 24% de los hombres, incrementándose la proporción hasta el 43% cuando se trata de mujeres con hijos. Es significativo que de las mujeres de la promoción de 1981 de la prestigiosa Universidad de *Standford*, el índice de abandonos llega hasta el 57%, lo que pone en evidencia el desperdicio de capital humano en el que la sociedad y las personas han invertido recursos, tiempo y esfuerzos.

- **Segregación del mercado de trabajo.** Como ya se ha comentado, la segregación horizontal hace referencia a la supuesta división entre empleos masculinos y femeninos en el mercado de trabajo. En los últimos años, también se ha comenzado a utilizar el término “gueto de terciopelo”, para hacer referencia a aquellos sectores profesionales y laborales que se feminizan y acaban considerándose trabajos “aptos” para mujeres, lo que en ocasiones puede llevar asociado una reducción salarial, un empeoramiento de las condiciones laborales y/o unas mayores dificultades de promoción profesional (NENATS, 2009).

Por ejemplo, el estudio realizado por Cebrián y Moreno (2008) pone de manifiesto que, en España en el año 2006, más de la mitad de las mujeres ocupadas se concentran en cinco ramas del sector servicios que son: “Comercio al por menor”; “Actividades sanitarias y veterinarias y servicios sociales”; “Hostelería”; “Otras actividades empresariales” y “Educación”. Además, indican que algunas de estas actividades pueden clasificarse como “feminizadas” debido a la alta proporción de mujeres sobre el total del empleo del sector. En concreto, el 75 % de los ocupados son mujeres en “Actividades sanitarias y veterinarias y servicios sociales» y el 65 % en «Educación». También concluyen que las mujeres están más concentradas en las ocupaciones femeninas que los hombres en las masculinas, ya que los

hombres se distribuyen más homogéneamente en las ocupaciones que las mujeres.

Por otra parte, a pesar del nivel de estudios y de cualificación alcanzado por las mujeres en los últimos años, la distribución del empleo femenino por ocupaciones se caracteriza todavía por una acumulación importante en grupos de ocupaciones que exigen un nivel de cualificación del trabajador muy bajo (Cebrián y Moreno, 2008). Por lo tanto, las mujeres tienden a concentrarse en grupos y sectores similares, donde a la vez permanecen en los niveles más bajos de la jerarquía laboral.

- **Estilos de liderazgo.** La cultura organizacional tradicional se ha caracterizado por ser exclusivamente masculina, siendo este estilo de liderazgo el asociado al éxito empresarial, devaluando, a su vez, todo aquello relacionado con roles femeninos. De esta manera, la tendencia tradicional de las mujeres ha sido la de emular el modelo masculino para encajar en una cultura empresarial masculina y masculinizada, anulando así el desarrollo de un estilo propio y obstaculizando el éxito de otras mujeres (Instituto de la Mujer, 2008).

En comparación al estilo tradicional de dirección masculino caracterizado por un fuerte control, una estrategia no emocional y el análisis, el estilo de dirección más propio de las mujeres, que se conoce como estilo directivo femenino, se basa en un control reducido, comprensión, colaboración y unos niveles de alto rendimiento (Loden, 1987). Según Maier (1999) el objetivo del liderazgo masculino son los resultados y se centra en el “hacer”, mientras que en el femenino, el objetivo es el proceso y se basa en el “ser”.

El estilo de dirección de las mujeres se define como abierto, no competitivo, innovador, con un firme sentido de la calidad, centrado en la persona, flexible, comunicativo y persuasivo (Ramos, 2002). Las directivas tienen un estilo de liderazgo más democrático, dialogante, mediador y con una actitud más receptiva y participativa, que busca el consenso. En este sentido, la

sociedad considera que las mujeres son cooperativas, comprensivas y apoyan a los demás (Ramos et al., 2003).

Algunas de las características que se han identificado como particulares del estilo de liderazgo femenino aparecen asociadas al denominado liderazgo transformacional, caracterizado por la orientación hacia las personas, por la motivación para que trabajen y se esfuercen a favor de los objetivos comunes, y por el apoyo y la consideración individualizada. Esto lleva a las mujeres a mostrar su propio estilo de dirección sin necesidad de adoptar el estilo masculino (Ramos, 2002).

En la actualidad, las organizaciones han de aprovechar las contribuciones que tanto hombres como mujeres pueden aportar al ámbito de la dirección empresarial. En este sentido, la adecuación entre las aportaciones de las directivas y las demandas de las organizaciones actuales puede favorecer el acceso de las mujeres a cargos directivos, y así contribuir a romper el techo de cristal (Ramos et al., 2003).

Por otro lado, en los últimos años se observa una tendencia a una mayor valoración de los atributos considerados femeninos. Cualidades como la capacidad de comunicación, la empatía, la negociación, el trabajo en equipo o la búsqueda del consenso resultan prioritarias entre los requisitos para la contratación de personal directivo (Sarrió y al., 2002).

BARRERAS INTERNAS.

Además de barreras externas, también existen ciertos factores individuales que también dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad. Entre otros, se encuentran los siguientes.

- **Formación en áreas tradicionalmente femeninas.** Aunque el nivel educativo de las mujeres se ha equiparado al de los hombres, sus opciones académicas normalmente se centran en la sanidad, la educación, las

humanidades o las ciencias sociales. Los hombres, al contrario, muestran más interés por carreras dirigidas hacia el ámbito tecnológico (Agut y Salanova, 1998). A este fenómeno se le denomina segregación educacional, haciendo referencia a que subsisten diferencias en el tipo de carrera elegida en contra de la mujer. Es decir, las titulaciones preferidas por los hombres suelen tener más demanda en el mercado de trabajo y, por lo tanto, tienen mayores posibilidades de empleo y de promoción.

Además, hay que indicar que las mujeres suelen tener menos experiencia profesional puesto que se han ido incorporando progresiva y recientemente al mercado laboral e, incluso, algunas de ellas han efectuado interrupciones en su vida profesional relacionadas con la maternidad y el cuidado de los hijos u otros familiares. Por otra parte, también se pueden dar situaciones de discriminación por parte del empleador, ya que algunas empresas considerando que el índice de abandono del puesto de trabajo de las mujeres va a ser superior que el de los hombres, pueden decidir invertir más en la formación de los varones (Albert et al., 2008).

Por último, los estereotipos pueden inducir a la aceptación por parte de muchas mujeres de empleos compatibles con su “rol de género” (sirva como ejemplo el ejercicio de funciones de secretaria) que infrutilizan la capacidad con la que cuentan muchas mujeres, en virtud de la formación que han acumulado.

- **La ausencia de una política laboral consolidada que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar.** Aunque en otros países europeos ya existe una política laboral consolidada que facilita una conciliación efectiva de la vida familiar y laboral, en España todavía no; y es esta ausencia la que hace difícil a las mujeres compatibilizar la vida personal con el trabajo y con el deseo de progresar profesionalmente (Agut y Martín, 2007). Por ejemplo, según el Instituto de la Mujer (2003) el 96,38% de las personas en situación de excedencia para el cuidado de hijos son las madres; y el 98,46% de los permisos por maternidad/paternidad son disfrutados por las mujeres.

El patrón social predominante muestra que son muchas las mujeres que tienden aún a distribuir su tiempo entre tres funciones (trabajo doméstico, ocio y trabajo remunerado), mientras que los hombres se concentran preferentemente en las dos últimas. Las diferencias en horas de trabajo mercantil, por la dedicación de las mujeres al trabajo en el hogar, son un asunto central a la hora de explicar por qué las carreras profesionales de los hombres avanzan más rápidamente, así como para justificar también las diferencias salariales de los puestos de responsabilidad. En consecuencia, uno de los pilares sobre los que se asienta la desigualdad vertical sería la asunción por muchas mujeres de la “doble carga” o doble jornada laboral que deben soportar (Fina, 1996).

2.3. ARGUMENTOS A FAVOR DE LA IGUALDAD EN LAS CÚPULAS DE PODER EMPRESARIAL.

Diversos estudios defienden la hipótesis de que la necesidad de incorporación de las mujeres en los puestos de dirección va más allá de cuestiones puramente éticas, respondiendo también a razones competitivas y de negocio (Robinson y Dechant, 1997). Algunos de los argumentos de negocio a favor de la paridad en la dirección empresarial son los siguientes:

- **Acceso a toda la reserva de talento interno.** Las empresas que no promocionan a las mujeres a los cargos de dirección no están haciendo un uso eficiente de todos los recursos humanos que tienen a su disposición, ya que están incurriendo en unos mayores costes relacionados con una mayor rotación de la plantilla, dificultades para retener a las personas más cualificadas, un nivel de absentismo más acusado, etc. Como indica Becker (1985), cuando una organización se inclina a discriminar está incurriendo en un coste adicional; esto es, cualquier desigualdad inducida en la adopción de decisiones repercute en un mayor consumo de recursos y supone una ineficiencia económica.

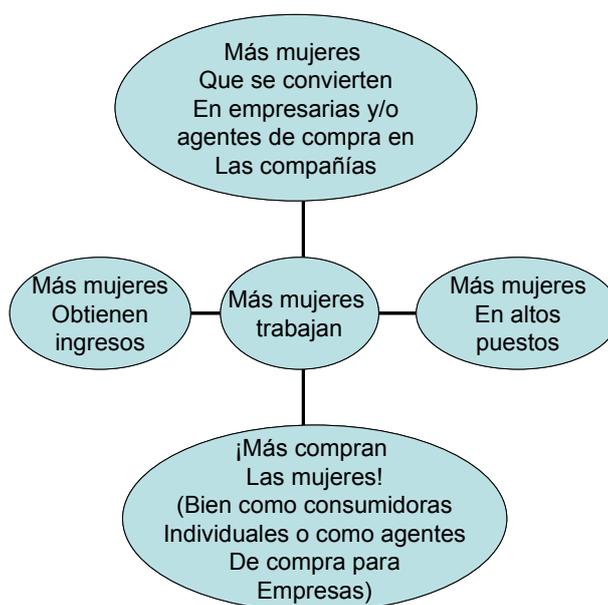
La incorporación de mujeres en los puestos directivos conlleva un ahorro de costes y el aprovechamiento del talento interno. La retención del talento interno es clave para el desarrollo empresarial en cuanto que reduce las tasas de rotación y minimiza los costes en formación (Carrasco y Laffarga, 2007). Para conseguir esta fidelización del talento interno es clave que las personas con potencial puedan desarrollarse y crecer dentro de la organización. Consecuentemente, la incorporación de mujeres en los puestos directivos supone no desaprovechar el potencial talento del 51% 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 de la teoría de la organización avalan la idea de que la selección equitativa de los mejores recursos humanos conduce también a las organizaciones a obtener una ventaja competitiva sostenible.

- **Invertir en la diversidad de género.** Durante el último medio siglo en los países desarrollados se ha producido una apertura generalizada de diversos ámbitos de la vida pública a las mujeres, lo que ha supuesto también la incorporación femenina a la población activa y al empleo. Adicionalmente, cada vez más las mujeres tienen un peso más relevante en las decisiones de compra e inversión, tanto en el ámbito doméstico como profesional. El hecho de que las empresas cuenten con mujeres en los puestos de dirección proporciona una mayor aproximación a las expectativas de su segmento femenino de clientes.

La diversidad de género en los equipos directivos puede contribuir a una mejor comprensión del entorno socioeconómico, del accionariado y de la clientela, mejorándose el proceso de toma de decisiones dentro de la organización al proporcionar nuevas perspectivas de análisis (Arfken et al., 2004). Además, un equipo directivo diverso puede ser percibido positivamente por la clientela, el accionariado potencial, la plantilla actual y futura, etc.

GRÁFICO 1. INCORPORACIÓN FEMENINA AL SISTEMA ECONÓMICO



Fuente: Elaboración propia.

- **Incorporación de nuevos estilos de liderazgo.** Como ya se ha comentado, en el contexto económico actual se reconoce que el estilo de liderazgo transformacional, flexible y adaptativo, es más adecuado que el tradicional estilo de liderazgo transaccional. Las características y cualidades atribuidas al estilo transformacional se asocian con la identidad femenina, como valoración de las relaciones, capacidad interactiva, tendencia negociadora, tendencia a compartir información, versatilidad, etc.

- **Mejora de la reputación corporativa.** La igualdad de género puede convertirse en una gran ventaja que le da una buena imagen a la firma frente a los clientes y a los propios trabajadores porque deja ver que no se sostienen prácticas ni estructuras discriminatorias. También pueden ser valoradas las actuaciones que facilitan la conciliación de la vida personal, familiar y profesional. En sentido contrario, la reputación resultará inevitablemente dañada si la empresa es percibida como discriminatoria, lo cual afectará a la actuación de la compañía.

- **Influencia sobre la rentabilidad.** Hay que indicar que los factores que contribuyen al éxito financiero de la firma son numerosos (ambiente de trabajo inclusivo y motivador, la capacidad innovadora, la eficiencia en la gestión financiera, la lealtad por parte de la clientela, etc.) y la diversidad de género en los puestos de toma de decisiones es uno de los ingredientes de su fórmula. Asimismo, se puede sugerir que la diversidad de los equipos directivos afecta positivamente al ejercicio del gobierno corporativo de manera directa, y a los resultados financieros de la empresa, de manera indirecta. Al respecto, existe un número creciente de trabajos que encuentran una relación positiva entre una mayor proporción de mujeres en los equipos directivos y mejores resultados financieros de la empresa; es decir, vienen a demostrar que las empresas que cuentan con equipos de dirección más diversos obtienen mejores resultados empresariales.

Así, la evidencia empírica viene demostrando que los equipos directivos diversos son más eficientes, aprovechan mejor los recursos disponibles por parte de la empresa, mejoran en la toma de decisiones al incorporar puntos de vista diversos y complementarios, etc., factores todos ellos que revierten en unos mejores resultados económico-financieros (Fuentes, 2007).

3. REVISIÓN DE ESTUDIOS QUE CUANTIFICAN LA DESIGUALDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DIRECTIVOS.

A lo largo de los años, han sido muchos los estudios que se han centrado en analizar la desigualdad de género en los directivos intermedios y en los puestos de responsabilidad con contenido funcional que nos podemos encontrar en las organizaciones (área comercial, recursos humanos, finanzas, marketing, etc.), que han puesto de manifiesto el desequilibrio existente entre puestos ocupados por mujeres y por hombres, y cómo varía entre las distintas áreas. Aunque los datos pueden variar de unos estudios a otros, la discriminación de género es evidente en los puestos directivos.

En primer lugar, se hace referencia a algunos de los estudios que analizan la presencia de mujeres en puestos de dirección en varios países. Así, hay que mencionar el informe elaborado por Wirth (2002), revisado y ampliado en 2004, que incluye datos referentes a los niveles superiores directivos de servicios públicos, en servicios financieros y en banca y política, proporcionando adicionalmente información sobre niveles de formación y educación de hombres y mujeres, al ser uno de los componentes esenciales para el desarrollo de la carrera profesional. Los resultados indican que la participación de las mujeres en el ámbito directivo oscila entre un 20% y un 40% para 48 de los 63 países incluidos en la muestra referida al período comprendido entre los años 2000 y 2002, con un progreso en aproximadamente la mitad de los países para los que se puede realizar un seguimiento que varía, según casos entre un 1% y un 3% de representación femenina. La investigación revela que son pocas las mujeres que llegan a lo más alto del poder empresarial, sobre todo en grandes corporaciones, sugiriendo que en el desequilibrio influyen las mayores dimensiones que alcance la empresa.

En el seno del *European Professional Women's Network* (EPWN, 2004), también se ha documentado la situación existente en la alta dirección de las empresas europeas, donde el promedio de puestos ocupados por mujeres asciende al 5%. Los mayores porcentajes de representación femenina en

puestos ejecutivos corresponderían a aquellas compañías de nacionalidad noruega, sueca y finlandesa, con niveles para estos países superiores al 8%, mientras que España, con un 2%, se sitúa entre los países con menor presencia de mujeres.

Un estudio patrocinado por las instituciones *Nexus Novo Executive Search e IMD International Search* (Sáenz, 2005), constata que en los trece países europeos analizados, las mujeres alcanzan un 13% en los puestos de dirección más altos y un 21% en los mandos intermedios. Hay que tener en cuenta que del total de cargos analizados, un 55% se podían incluir en “alta dirección”, el 30% serían cargos intermedios y el 15% tienen consideración de niveles inferiores de mando o “junior”. Los cargos directivos con mayor representación femenina son los de dirección general, financiera y de recursos humanos. Por el contrario, áreas como producción e investigación y desarrollo tienen escasa presencia femenina directiva, apenas un 3%. También este trabajo destaca a los países del norte de Europa, donde Suecia cuenta con un 20% de presencia femenina en los estratos superiores de dirección, situándose España en una posición intermedia.

El *Eurobarómetro* del año 2006 indica que un 8,5% de los puestos ejecutivos de grandes compañías mundiales se encuentran ocupados por mujeres. En Europa, sobre la base de las 300 empresas más importantes, destacan Noruega (28,8%), Suecia (22,8%), Finlandia (20%) y Dinamarca (17,9%). En el extremo contrario, Italia, España, Grecia y Portugal figuran entre los países europeos con mayor desigualdad laboral por género. En el caso español, el estudio destaca que ha mejorado sus resultados con respecto al efectuado hace dos años (el primero que se efectuó de esta serie), ya que la presencia de mujeres en los consejos de administración de las grandes empresas ha pasado del 3% al 4,1%. En cuanto al ámbito funcional de los cargos directivos resulta destacable la presencia de mujeres en cargos de dirección financiera, donde su participación alcanza un 9,3% del total de cargos, mientras que la menor proporción correspondería al ámbito de la dirección estratégica (4,6%).

Para finalizar este bloque de estudios se hace referencia al informe publicado en el año 2012 por la organización *Grant Thornton* que analiza la situación y lo que se ha hecho respecto a la incorporación de la mujer a puestos de decisión a nivel mundial; las conclusiones más relevantes que se obtienen para el global de las empresas analizadas son las siguientes:

- Las mujeres ocupan uno de cada cinco puestos directivos en el mundo, resultados muy similares a los observados en 2004.
- El 34% de las empresas no tiene ninguna mujer entre sus directivos, dato similar al obtenido en el estudio del año 2009 (35%).
- Menos de una de cada 10 empresas están encabezadas por una mujer.
- Las mujeres ocupan sobre todo las direcciones financieras y de recursos humanos.
- Los sectores de actividad que cuentan con mayor presencia femenina en la dirección son: educación, servicios sociales y personales, con un 38% de representación femenina en el equipo directivo; sanitario, con un 35%; y hostelería con un 32%.
- Las empresas de Rusia, seguidas del Sudeste Asiático tienen una mayor proporción de mujeres en puestos directivos. Sin embargo, tres grandes potencias, Alemania, India y Japón, están a la cola de mujeres directivas.
- No se ha encontrado una correlación clara entre políticas de trabajo flexible y la proporción de mujeres directivas.

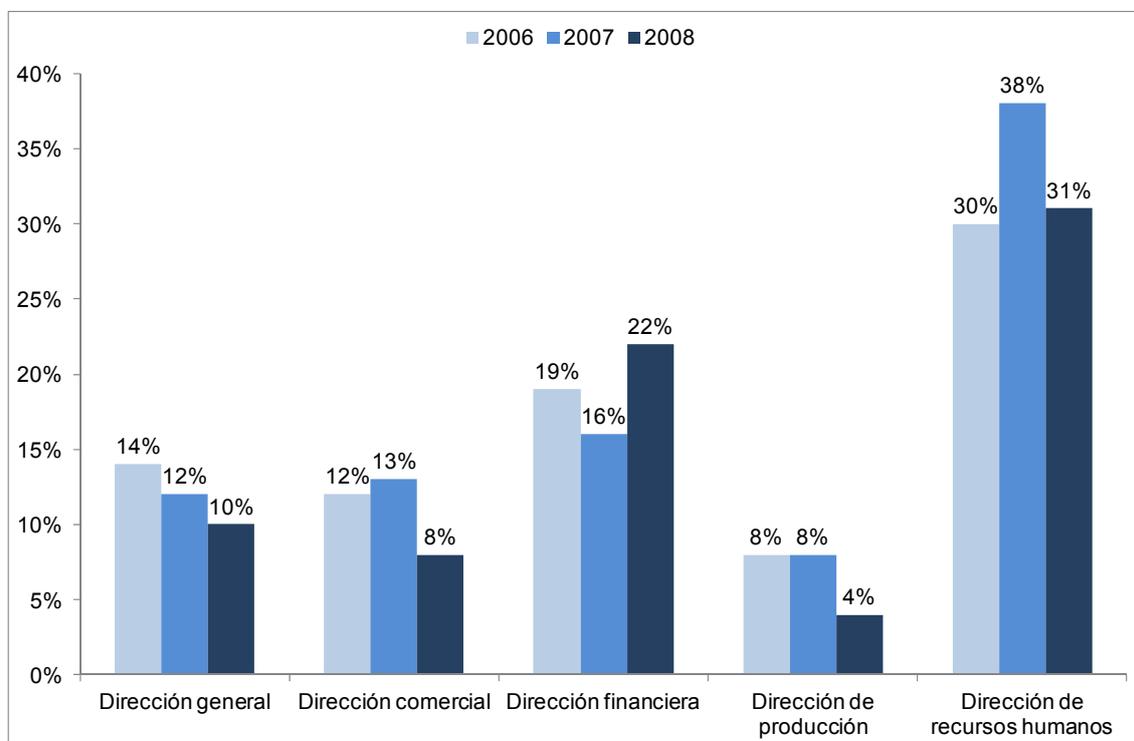
Los datos que proporciona este informe para España muestran que las mujeres ocupan solamente el 24% de los cargos directivos, situándose en la media europea (24%) y superando la media mundial (21%), y está muy por delante de grandes potencias como Alemania (13%), Estados Unidos (17%) o Japón (5%). El acceso de las mujeres españolas a cargos de responsabilidad en las empresas mejora dos puntos porcentuales respecto al año anterior y 10 puntos desde 2004. A pesar de este progreso, el 32% de las empresas españolas no tiene ninguna mujer en su estructura directiva. Los cargos de dirección funcionales que mayor participación tienen de mujeres son los puestos de dirección financiera (21%) y de dirección de recursos humanos (21%).

A continuación se realiza un recorrido por aquellos trabajos más destacables que se centran exclusivamente en la situación de la mujer directiva en empresas españolas. El análisis de cargos de dirección realizado por Barberá et al. (2000) revela que la presencia de mujeres suele ser más frecuente en el sector servicios, comercio y distribución (34%), mientras que, distinguiendo por funciones, la mayor representación femenina corresponde a la dirección de recursos humanos. Las mujeres ocupan mayoritariamente cargos intermedios, en detrimento de la alta dirección, o bien desempeñan funciones directivas en empresas familiares. Las diferencias sectoriales en cuanto a distribución por sexos de los cargos directivos son refrendadas por el trabajo de Ramos López (2005), que apunta a una mayor presencia de mujeres directivas en empresas relacionadas con nuevas tecnologías y en las más innovadoras, señalando, asimismo, que la presencia de la mujer es más relevante en mandos intermedios (12,2% del total de cargos) que en puestos directivos de alto nivel (6,5%), reduciéndose en el caso del cargo ejecutivo principal hasta un 3,3% de participación femenina. Existen diferencias en cuanto al contenido funcional de los cargos, siendo más frecuente la representación femenina en puestos relacionados con recursos humanos, y menos frecuente en dirección general, dirección comercial y dirección técnica.

De Luis Carnicer et al. (2006) analizan la presencia de mujeres en los órganos de decisión de las 2.000 mayores empresas españolas por volumen de ingresos en el ejercicio económico 2005. De los 9.875 cargos de alta dirección y del consejo de administración de las empresas analizadas, 724 (el 7,33%) están ocupados por mujeres, de los cuales 471 (el 65,1%) corresponden a cargos de dirección funcionales. Los resultados indican que las mujeres tienden a desempeñar en mayor medida tareas de dirección en las funciones de marketing y de recursos humanos, y en menor medida en las funciones tecnológicas (operaciones, I+D+i y sistemas de información). Por sectores de actividad observan que la representación femenina es menor en los sectores industriales y tecnológicos (minería, material eléctrico, vidrio, vehículos, cemento, energía, electrónica, etc.) y es mayor en los sectores orientados a los servicios (informática, telecomunicaciones, publicidad y marketing, comercial, etc.).

El estudio realizado por ICSA Recursos Humanos en 2009, recoge información sobre la presencia de mujeres en los cargos funcionales de las empresas españolas para el período 2006-2008. Como se recoge en la representación gráfica 2, y en línea con los estudios anteriores, la mayor representación femenina corresponde a la dirección de recursos humanos y la menor a la dirección de producción. Además, se observa que en el último año considerado disminuye la presencia de mujeres en todas las áreas funcionales, excepto en la dirección financiera.

GRÁFICO 2. PORCENTAJE DE MUJERES EN PUESTOS DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS ESPAÑOLAS.



Fuente: ICSA Recursos Humanos (2009).

Por último, mencionar el informe anual difundido en el año 2012 por *Informa D&B* cuya característica más importante es el gran tamaño de la utilizada, para este año 1.456.767 sociedades españolas. La proporción de entidades que no tiene ninguna mujer en puestos de dirección es del 69,75%; al contrario, sólo el 8,58% de las empresas no cuentan con presencia masculina en puestos directivos.

4. ANÁLISIS DE LA PRESENCIA FEMENINA EN CARGOS DIRECTIVOS.

El estudio empírico que se ha propuesto tiene como objetivo primordial cuantificar la distribución de cargos directivos entre mujeres y hombres en las empresas españolas, asimismo se analiza la existencia de vínculos entre determinados factores de la entidad y el mayor o menor grado que alcanza la desigualdad vertical de género. Para ello, se contrastan las relaciones entre las proporciones que se observan de participación femenina en los cargos de dirección funcional y los resultados que ofrece la medición de cada una de las características empresariales, como son el tamaño o el sector de actividad de la firma.

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

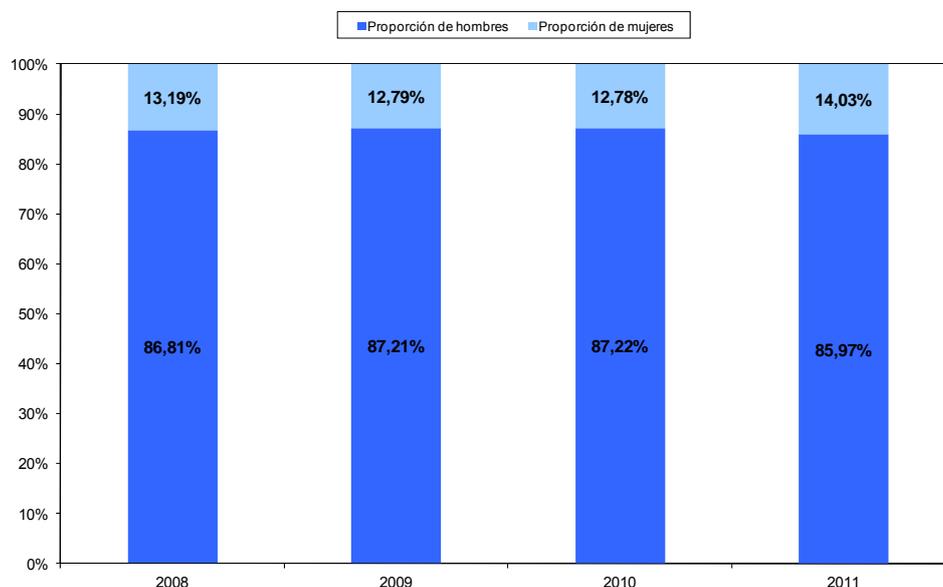
Los datos que se han utilizado para realizar el estudio se han extraído del directorio empresarial “*Actualidad Económica*”, para los años 2008, 2009, 2010 y 2011. De cada entidad se proporciona una relación nominal de los cargos directivos, el sector de actividad, la provincia en que se ubica la sede social, el importe de ventas y el número de empleados. Aunque la diferenciación del contenido funcional de los cargos directivos resultaba inicialmente más dispersa que la que a continuación se señala, por razones de simplificar el tratamiento de la información, la identificación de los puestos se ha normalizado de acuerdo a las áreas que con más frecuencia se repetían. Estas áreas son: Presidencia o ejecutivo principal, dirección comercial y de ventas, dirección de marketing y comunicación, dirección de producción, dirección de recursos humanos, dirección financiera, dirección jurídica y asesoría legal, consignando todos los demás puestos que aparecían y no se relacionaban con estas direcciones bajo la etiqueta genérica de “otros”. Por otro lado, hay que tener en cuenta que la consideración de lo que son “puestos de dirección” es sumamente elástica, en el sentido de que varía de una a otra organización, y resulta, por tanto, subjetiva. La pirámide organizativa y la cadena de mando pueden ser muy verticales o muy reducidas, y normalmente estarán asociadas a las dimensiones o complejidad de la organización.

Una vez tabulados los datos, para el rango de ejercicios económicos comprendido entre 2008 y 2011 (ambos inclusive) se ha procedido a establecer el género de los directivos de cada empresa. En la tabla 1 se indica el número de empresas analizadas cada año, el total de cargos de dirección funcional y la proporción de hombres y mujeres que ocupan un cargo, mientras que una representación de estos resultados se recoge en el gráfico 3. Una primera cuestión destacable que se puede extraer de estos resultados es la baja proporción de mujeres en cargos directivos en las empresas de la muestra, alcanzando la máxima representación en el último ejercicio con un 14,03%, en relación con los años anteriores que se sitúa en torno al 13%.

TABLA 1. NÚMERO DE EMPRESAS Y PROPORCIÓN DE HOMBRES Y MUJERES QUE OCUPAN CARGOS DE DIRECCIÓN FUNCIONAL EN LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA. AÑOS 2008-2011.

Año	Nº de empresas	Total cargos de dirección	Proporción de hombres	Proporción de mujeres
2008	1.448	6.226	86,81%	13,19%
2009	1.155	5.021	87,21%	12,79%
2010	1.066	4.701	87,22%	12,78%
2011	1.244	5.310	85,97%	14,03%

GRÁFICO 3. PROPORCIÓN DE HOMBRES Y MUJERES QUE OCUPAN CARGOS DE DIRECCIÓN FUNCIONAL EN LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA. AÑOS 2008-2011.



A continuación se ha calculado la participación de mujeres en los cargos directivos para cada una de las empresas de la muestra. Se ha procedido a agrupar los resultados obtenidos en tres situaciones elementales: mayoría de mujeres, mayoría de hombres y paridad. En el gráfico 4, se han representado estos tres escenarios para cada uno de los años estudiados, siendo muy similar la situación en todo el período considerado. Como puede observarse existe un exagerado número de entidades con predominio masculino en sus equipos directivos, más del 90% de las empresas tienen mayoría de hombres y las situaciones de paridad o mayoría de mujeres en la dirección empresarial se sitúa en torno al 3%. Complementariamente hay que indicar que en torno al 64,5% de las empresas de la muestra no cuenta con mujeres en la dirección en los tres últimos años analizados y en el año 2008 este porcentaje es superior situándose en el 68,49%. Por el contrario, y en todos los ejercicios analizados, no llega al 2% de las entidades consideradas las que no tienen presencia masculina en sus equipos directivos.

GRÁFICO 4. DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA EN FUNCIÓN DE LA EXISTENCIA DE MAYORÍA DE GÉNERO EN SUS CARGOS DE DIRECCIÓN. AÑOS 2008-2011

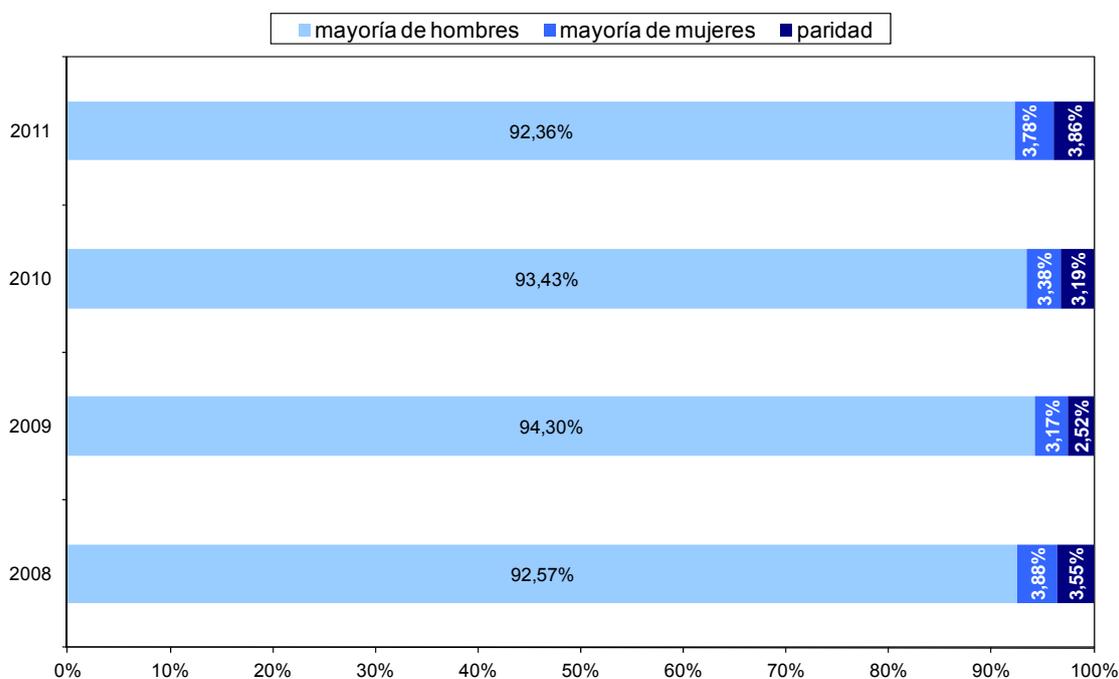


TABLA 2. DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS. AÑOS 2008-2011.

Comunidad Autónoma	2008	2009	2010	2011
Andalucía	2,73%	2,55%	2,59%	2,35%
Aragón	1,17%	1,15%	1,38%	1,25%
Canarias	0,31%	0,16%	0,09%	0,29%
Cantabria	0,55%	0,41%	0,26%	0,37%
Castilla y León	0,78%	0,66%	0,78%	0,59%
Castilla-La Mancha	0,94%	0,82%	0,95%	0,81%
Cataluña	18,42%	19,70%	20,97%	21,34%
Comunidad de Madrid	62,45%	61,33%	60,74%	62,18%
Comunidad Foral de Navarra	0,62%	0,66%	0,60%	0,59%
Comunidad Valenciana	3,04%	3,12%	3,19%	2,58%
Extremadura	0,08%	0,16%	0,09%	0,15%
Galicia	2,11%	2,30%	1,90%	1,77%
Islas Baleares	1,09%	1,23%	1,12%	1,03%
La Rioja	0,16%	0,25%	0,26%	0,29%
País Vasco	4,53%	4,27%	3,80%	3,46%
Principado de Asturias	0,62%	0,82%	0,86%	0,74%
Región de Murcia	0,39%	0,41%	0,43%	0,22%

La distribución de las empresas de muestra por comunidades autónomas es semejante en los cuatro años analizados (tabla 2). Más del 60% de las firmas consideradas están instaladas en la Comunidad de Madrid y en torno al 20% en Cataluña, esto es, un porcentaje superior al 80% de las entidades de la muestra tienen ubicada su sede social en uno de los dos grandes polos económicos del país. La proporción de empresas emplazadas en el resto de comunidades es poco significativa; para la Comunidad de Castilla y León no alcanza el 1% en los años contemplados, lo que pone de manifiesto el escaso número de empresas domiciliadas en esta comunidad.

4.2. ANÁLISIS DE LA PRESENCIA DE MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS FUNCIONALES.

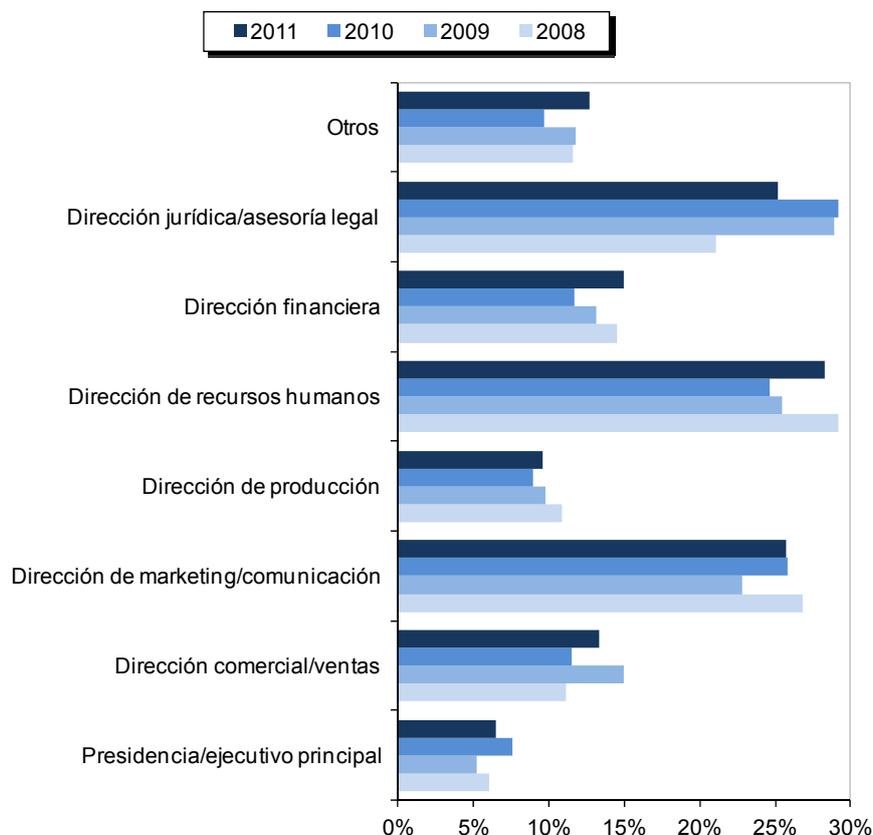
Respecto a los principales resultados obtenidos en la tabla 3 se recoge el número total de cargos y la participación femenina por áreas funcionales para los ejercicios económicos analizados. En primer lugar, hay que indicar que la participación de mujeres en cargos funcionales sigue mostrándose baja, ya que la máxima representación es del 29,19% en el año 2008 en el área de recursos humanos; también se alcanza un nivel similar en la dirección jurídica en el año 2009.

TABLA 3. TOTAL DE CARGOS Y PROPORCIÓN DE MUJERES POR ÁREAS DE DIRECCIÓN FUNCIONALES. AÑOS 2008-2011.

Cargo directivo funcional	2008		2009		2010		2011	
	Total cargos	% mujeres						
Presidencia/ejecutivo principal	1.548	6,01	1.096	5,20	1.215	7,57	1.230	6,50
Dirección comercial/ventas	609	11,17	816	14,95	495	11,52	606	13,35
Dirección de marketing/comunicación	706	26,77	457	22,76	574	25,78	680	25,73
Dirección de producción	551	10,89	492	9,76	335	8,96	554	9,57
Dirección de recursos humanos	298	29,19	244	25,41	300	24,67	276	28,26
Dirección financiera	868	14,52	541	13,12	651	11,67	533	15,01
Dirección jurídica/asesoría legal	76	21,05	97	28,87	72	29,17	127	25,20
Otros	1.570	11,59	1.278	11,74	1.059	9,73	1.304	12,65
Total general	6.226	13,19	5.021	12,79	4.701	12,78	5.310	14,03

La presencia femenina en áreas funcionales con contenido concreto, como puede apreciarse en la tabla 3 y en el gráfico 5, resulta muy significativa en la dirección de marketing y comunicación, la dirección de recursos humanos y la dirección jurídica y asesoría legal, llegando a alcanzar participaciones superiores al 20% en todo el período analizado, resultados similares a los obtenidos en los estudios previos que se han comentado en el apartado anterior. Las áreas funcionales con menor representación de mujeres corresponden a la alta dirección, a la dirección comercial y a la dirección de producción, y se manifiesta la presencia minoritaria sobre todo en los cargos de presidencia o ejecutivo principal, con participaciones inferiores al 7%, excepto en el año 2010.

GRÁFICO 5. PROPORCIÓN DE MUJERES POR ÁREAS DE DIRECCIÓN FUNCIONALES.
AÑOS 2008-2011.



4.3. ANÁLISIS DE LA PRESENCIA DE MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS FUNCIONALES POR SECTORES DE ACTIVIDAD.

Una de las perspectivas a la que parece preciso atender al analizar la desigualdad de género en los puestos de decisión empresarial es la del sector de actividad económica en que se encuadraría cada empresa. Adoptando una perspectiva sectorial, se evidencia igualmente que, a pesar de que el predominio de varones ocupando cargos funcionales se produce en todos los ámbitos analizados, hay unas diferencias significativas entre las diversas ramas de actividad (tabla 4 y gráfico 6).

En primer lugar, deben destacarse las empresas del sector de educación, las cuales en alguno de los años estudiados, tienen a más de un

30% de mujeres ocupando cargos de responsabilidad funcional. También, las actividades de servicios, y comercio y distribución alcanzan participaciones en puestos de dirección superiores al promedio de la muestra en todos los años; todas estas actividades convencionalmente se han asociado a tareas femeninas. Por otro lado, en las empresas de sectores como construcción e inmobiliaria y auxiliar, energía, minería, siderurgia y metalurgia, servicios financieros y transportes, la representación femenina es muy baja en puestos de dirección en alguno o en todos los ejercicios económicos considerados. Hay que indicar que la situación cambia para los diferentes años contemplados en el sector de entretenimiento, pasando del 9,20 % en 2008 al 16,07 % en 2010, y siendo el 14,61 % en el año 2011. Igualmente en el sector de la informática y las nuevas comunicaciones se produce un incremento en el período analizado, pasando del 5,43 % en 2008 al 17,72 % en 2011.

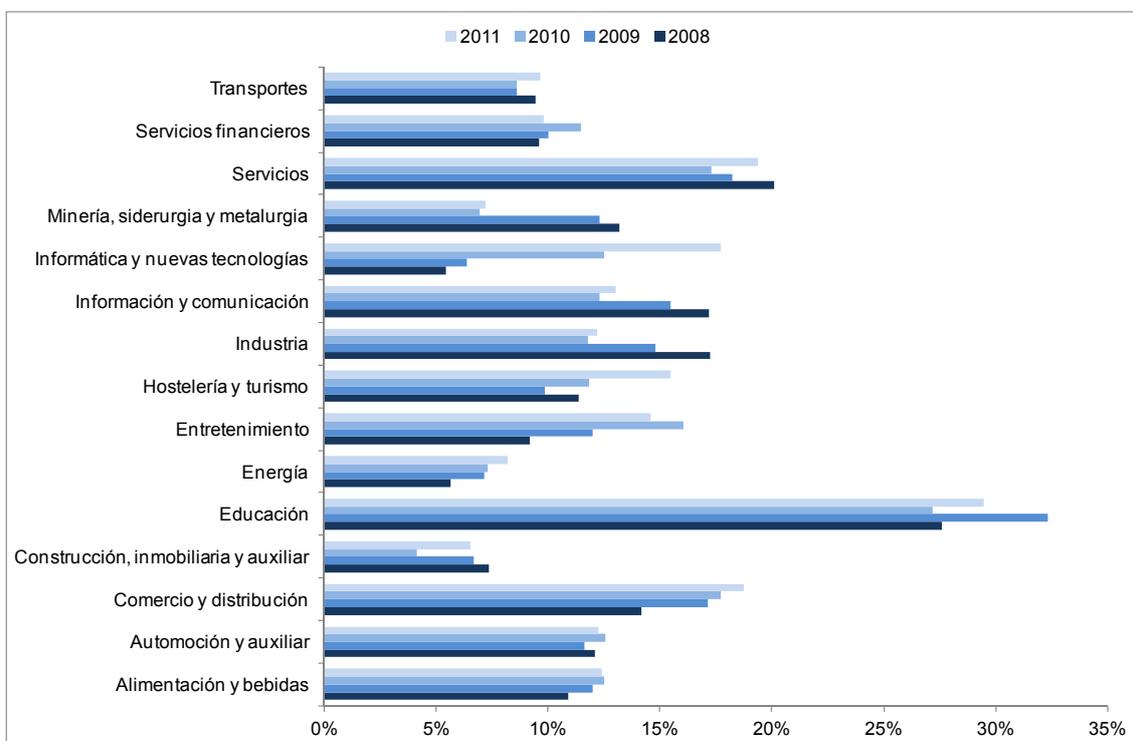
TABLA 4. TOTAL DE CARGOS Y PROPORCIÓN DE MUJERES POR SECTORES DE ACTIVIDAD. AÑOS 2008-2011.

Sector de actividad	2008		2009		2010		2011	
	Total cargos	% mujeres						
Alimentación y bebidas	450	10,89	225	12,00	240	12,50	266	12,41
Automoción y auxiliar	298	12,08	275	11,64	255	12,55	277	12,27
Comercio y distribución	493	14,20	373	17,16	344	17,73	405	18,77
Construcción, inmobiliaria y auxiliar	299	7,36	253	6,72	193	4,15	244	6,56
Educación	58	27,59	68	32,35	81	27,16	78	29,49
Energía	301	5,65	265	7,17	328	7,32	316	8,23
Entretenimiento	174	9,20	217	11,98	56	16,07	89	14,61
Hostelería y turismo	746	11,39	548	9,85	203	11,82	239	15,48
Industria	475	17,26	304	14,80	534	11,80	517	12,19
Información y comunicación	337	17,21	265	15,47	227	12,33	276	13,04
Informática y nuevas tecnologías	184	5,43	94	6,38	184	12,50	254	17,72
Minería, siderurgia y metalurgia	121	13,22	65	12,31	86	6,98	83	7,23
Servicios	1.183	20,12	942	18,26	913	17,31	1.202	19,38
Servicios financieros	842	9,62	849	10,01	767	11,47	795	9,81
Transportes	265	9,43	278	8,63	290	8,62	269	9,67
Total general	6.226	13,19	5.021	12,79	4.701	12,78	5.310	14,03

Asimismo, y para cada sector de actividad, se ha calculado la participación de mujeres atendiendo a los distintos cargos funcionales que se

han considerado y se ha recogido en el anexo 1. De cara a conocer hasta qué punto la información que se proporciona es significativa, se ha indicado el número de cargos que corresponden a cada función directiva, pues hay empresas en las que más de una persona ocupa cargos de la misma área y hay sectores en los que determinados cargos funcionales no alcanzan un número significativo de puestos. Para los sectores que tienen una representación femenina más notoria, los cargos funcionales que en mayor medida ocupan las mujeres son la dirección de recursos humanos, la dirección de marketing y comunicación, y la dirección jurídica y asesoría legal. El cargo funcional de presidente o de ejecutivo principal, en general, presenta unos niveles bajos de participación femenina, encontrándonos que en seis de las quince ramas de actividad consideradas no hay presencia de mujeres en alguno de los años analizados, destacando la actividad de automoción y auxiliar en la que la proporción de mujeres es nula en todo el período estudiado.

Gráfico 6. Proporción de mujeres por áreas de dirección funcionales.
Años 2008-2011.



4.4 ANÁLISIS DE LA PRESENCIA DE MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS FUNCIONALES EN FUNCIÓN DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA.

Con el fin de investigar con mayor profundidad si se da una cierta relación entre las dimensiones de las empresas y la presencia de mujeres en los puestos directivos, se ha procedido a considerar el tamaño de las empresas, en este caso con una doble perspectiva, tanto en función del número medio de trabajadores como del importe anual de ventas del ejercicio. Estos análisis no se han podido realizar para el año 2009 debido a que la base de datos utilizada no incluía información económico-financiera para este ejercicio económico.

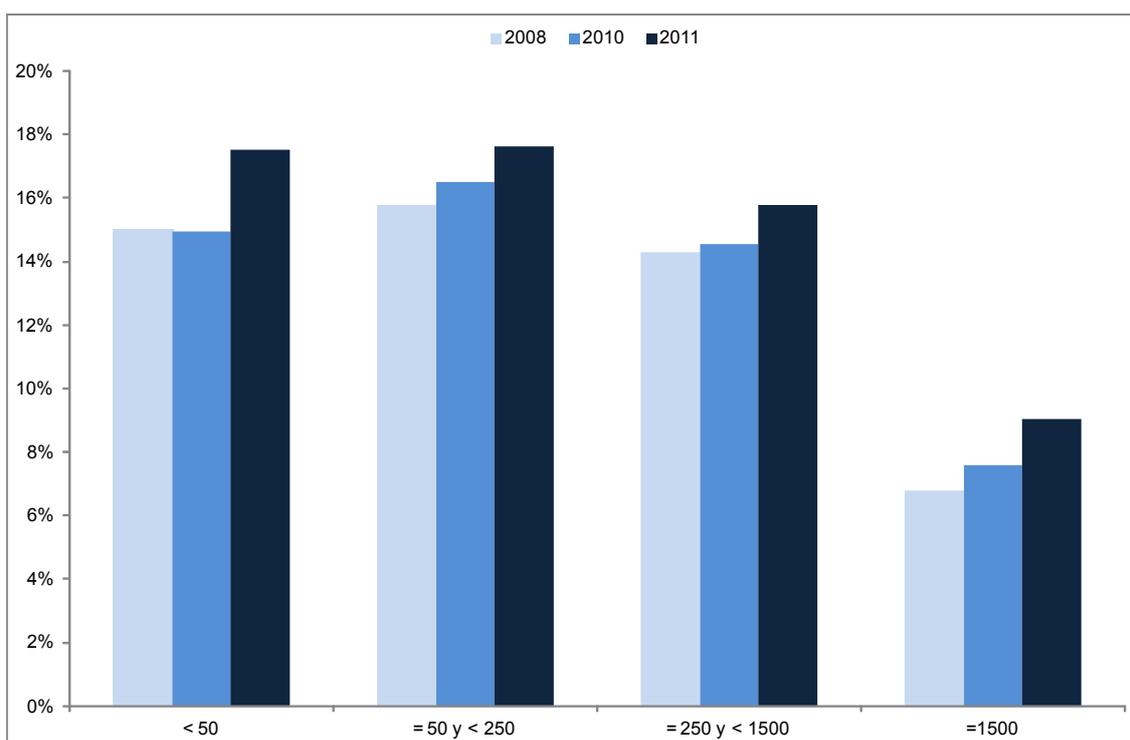
En primer lugar, se ha analizado el número de empleados. Con este fin, se ha establecido una segmentación de la muestra en función del número de trabajadores del que disponen las entidades, para analizar la existencia de correlaciones entre las dimensiones de las empresas en función de este criterio y la presencia de mujeres en puestos funcionales. Hay que considerar que en algunas de las entidades no se proporcionaba tal información, motivo por el cual el número total de casos es menor y, en consecuencia, los porcentajes de participación de mujeres en cargos directivos calculados son diferentes a los consignados sin tener en cuenta esta variable.

Como se observa en la tabla 5 y en el gráfico 7, las empresas que poseen un mayor número de trabajadores son las que cuentan con menor representación femenina en sus cargos funcionales (la mayor representación femenina se alcanza en el año 2011, con un 9,03%). Los dos segmentos que agrupan a las empresas con menor número de trabajadores son los que cuentan con mayor proporción de mujeres en los puestos directivos. En todo caso, se puede concluir que a lo largo del período analizado se han producido progresos en la incorporación de las mujeres a puestos de dirección funcional en las empresas españolas para todos los segmentos, independientemente del número de trabajadores.

TABLA 5. NÚMERO DE CARGOS DIRECTIVOS FUNCIONALES Y PROPORCIÓN DE MUJERES EN CADA UNA DE LAS AGRUPACIONES DE EMPRESAS REALIZADAS POR NÚMERO DE TRABAJADORES. AÑOS 2008, 2009 Y 2011.

Nº de empleados	2008		2010		2011	
	Total cargos	% mujeres	Total cargos	% mujeres	Total cargos	% mujeres
< 50	773	15,01	408	14,95	622	17,52
≥ 50 y < 250	1.262	15,77	934	16,49	954	17,61
≥ 250 y < 1500	1.709	14,28	1.265	14,55	1.241	15,79
≥1500	1.563	6,78	1.398	7,58	1.263	9,03

GRÁFICO 7. PROPORCIÓN DE MUJERES EN CADA UNA DE LAS AGRUPACIONES DE EMPRESAS REALIZADAS POR NÚMERO DE TRABAJADORES. AÑOS 2008, 2009 Y 2011.



En la tabla 6 se refleja la proporción de mujeres desglosándose los puestos funcionales y diferenciándose asimismo entre los distintos bloques de empresas en función de su número de trabajadores. De acuerdo a esta desagregación, puede apreciarse una menor participación femenina en cargos funcionales en la agrupación de empresas con mayor número de empleados, aunque se puede destacar la presencia femenina en las áreas funcionales de

marketing y comunicación y la jurídica y asesoría legal. En las agrupaciones de empresas con menor número de empleados hay que subrayar los elevados porcentajes de mujeres en la dirección de recursos humanos (siendo el 52% en el año 2008 en la segmentación de 50 a 250 trabajadores). En todo caso, esta cuestión no resulta especialmente significativa en la medida en que hay muchas segmentaciones que están representadas por pocos números de cargos, y el efecto de un número reducido de observaciones puede ser muy importante en la proporción global.

TABLA 6. PROPORCIÓN DE MUJERES POR ÁREAS FUNCIONALES EN CADA UNA DE LAS AGRUPACIONES DE EMPRESAS REALIZADAS POR NÚMERO DE TRABAJADORES. AÑOS 2008, 2010 Y 2011.

Cargo funcional	2008				2010				2011			
	< 50	≥ 50 y < 250	≥ 250 y < 1500	≥1500	< 50	≥ 50 y < 250	≥ 250 y < 1500	≥1500	< 50	≥ 50 y < 250	≥ 250 y < 1500	≥1500
Presidencia/ejecutivo principal	5,32	9,39	4,62	3,17	5,56	12,17	7,14	4,72	10,56	9,19	4,47	4,51
Dirección comercial/ventas	18,75	13,16	9,34	2,44	22,22	9,40	12,42	5,56	17,65	13,22	14,65	8,33
Dirección de marketing/comunicación	32,31	27,70	25,86	20,00	32,56	24,24	31,25	17,86	21,21	27,27	31,52	16,78
Dirección de producción	17,33	14,75	11,81	3,66	33,33	9,09	13,73	2,46	23,08	15,00	12,50	2,92
Dirección de recursos humanos	46,15	52,00	31,58	12,50	40,00	38,64	29,36	9,26	37,50	41,94	35,92	13,75
Dirección financiera	32,43	16,28	13,41	7,46	18,75	17,74	12,63	5,10	29,17	18,28	11,19	9,77
Dirección jurídica/asesoría legal	---	28,00	25,00	11,11	33,33	26,67	36,36	29,17	20,00	30,77	34,38	21,43
Otros	9,71	11,63	15,03	5,70	11,54	16,50	8,30	7,56	17,36	17,12	11,07	9,27

TABLA 8. PROPORCIÓN DE MUJERES POR ÁREAS DE DIRECCIÓN FUNCIONAL EN CADA UNA DE LAS AGRUPACIONES DE EMPRESAS REALIZADAS POR CIFRA DE VENTAS. AÑOS 2008, 2010 Y 2011.

Cargo funcional	2008				2010				2011			
	< 10	≥ 10 y < 50	≥ 50 y < 500	≥ 500	< 10	≥ 10 y < 50	≥ 50 y < 500	≥ 500	< 10	≥ 10 y < 50	≥ 50 y < 500	≥ 500
Presidencia/ejecutivo principal	10,11	2,16	4,67	1,96	12,00	10,59	5,36	4,26	19,15	4,12	5,99	2,31
Dirección comercial/ventas	19,64	4,00	7,69	5,76	20,00	10,00	4,39	5,21	40,00	6,82	9,29	10,57
Dirección de marketing/comunicación	35,48	24,24	24,62	19,21	42,86	20,00	28,89	27,19	18,52	19,05	23,93	25,98
Dirección de producción	17,39	7,41	9,93	7,86	---	18,75	7,62	3,85	20,00	11,76	8,52	7,87
Dirección de recursos humanos	50,00	53,33	36,36	15,63	---	34,78	34,52	9,33	28,57	75,00	34,52	13,70
Dirección financiera	35,90	13,24	13,44	11,29	14,29	10,87	11,05	6,86	12,50	21,43	13,74	12,64
Dirección jurídica/asesoría legal	---	0	31,82	20,00	---	10,00	18,18	41,67	40,00	10,00	12,90	29,41
Otros	12,83	9,47	11,66	8,27	17,54	7,04	8,70	7,65	27,21	12,60	10,81	10,34

Complementariamente, la vinculación de la participación femenina en cargos funcionales con la dimensión de la empresa se ha analizado utilizando la cifra de ventas que proporcionaban las entidades. Al igual que ocurría con el número de trabajadores, el dato correspondiente a esta variable no se disponía para todas las empresas, por lo cual los resultados de participación total considerando a las empresas de las que se conoce la cifra de ventas no coincide con el obtenido para el conjunto de cada año.

Como se puede percibir en la tabla 7 y en el gráfico 8, a medida que se incrementa el volumen de facturación de las empresas hay una menor proporción de mujeres ocupando puestos de dirección funcional. Aunque en el año 2008 los saltos entre escalones de un segmento a otro de ventas no muestran esa tendencia tan apreciable como se observa en los otros dos ejercicios económicos.

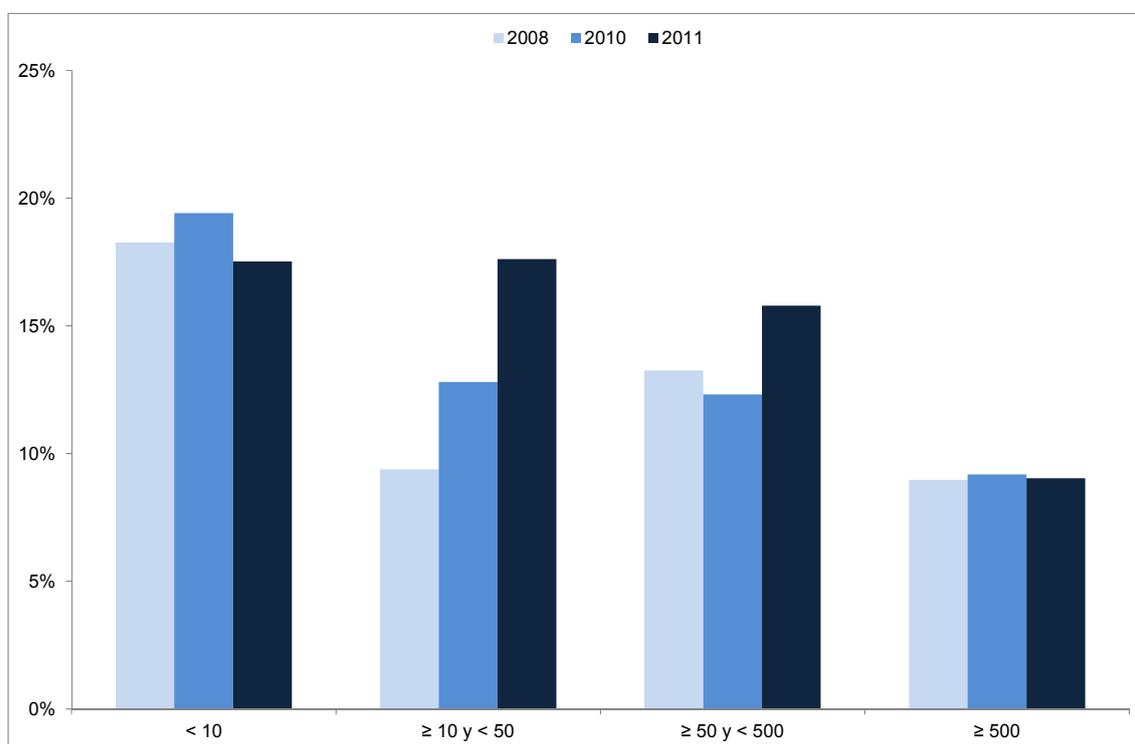
TABLA 7. NÚMERO DE CARGOS DIRECTIVOS FUNCIONALES Y PROPORCIÓN DE MUJERES EN CADA UNA DE LAS AGRUPACIONES DE EMPRESAS REALIZADAS POR CIFRA DE VENTAS. AÑOS 2008, 2010 Y 2011.

Ventas (en millones de euros)	2008		2010		2011	
	Total cargos	% mujeres	Total cargos	% mujeres	Total cargos	% mujeres
< 10	487	18,28	103	19,42	276	25,00
≥ 10 y < 50	554	9,39	336	12,80	408	13,24
≥ 50 y < 500	1.577	13,25	1.096	12,32	1.268	12,85
≥ 500	1.326	8,97	882	9,18	990	11,41

El porcentaje de mujeres en cada uno de los cargos funcionales para las agrupaciones de empresas por volumen de ventas se recoge en la tabla 7. Del análisis de la información, y al igual que ocurría con el número de trabajadores, se puede resaltar que en las empresas con elevados volúmenes de ventas la proporción de mujeres es baja, sin embargo es más significativa en las funciones de dirección jurídica y asesoría legal y en la dirección de marketing y comunicación. En las agrupaciones de empresas con menor volumen de facturación es en la dirección de recursos humanos donde se localizan los mayores porcentajes de representación femenina, situándose en niveles

superiores al 50%. A pesar de estas apreciaciones, en general, no puede afirmarse con rotundidad que se observe un comportamiento similar en la participación de mujeres en áreas funcionales atendiendo al volumen de ventas de las empresas. En todo caso, hay que mencionar que en muchas segmentaciones el número de cargos directivos es reducido lo que puede influir considerablemente en la proporción de mujeres que le corresponde.

GRÁFICO 8. PROPORCIÓN DE MUJERES EN CADA UNA DE LAS AGRUPACIONES DE EMPRESAS REALIZADAS POR CIFRA DE VENTAS. AÑOS 2008, 2009 Y 2011.



Recapitulando las consideraciones derivadas de los análisis efectuados de acuerdo a la perspectiva de la distribución por género de puestos directivos, se observa que el tamaño de la entidad puede resultar significativo para explicar la desigualdad entre sexos en el reparto de cargos funcionales en las empresas, de forma que, a mayor tamaño de la empresa, menor representación femenina en dichos cargos. Así, durante los ejercicios analizados se produce una progresión continua de la presencia de mujeres prácticamente en todas las segmentaciones consideradas.

5. CONCLUSIONES FINALES.

En los últimos tiempos, un tema que ha suscitado un creciente interés en el ámbito de las organizaciones es la escasa presencia de mujeres en los puestos de poder empresarial. La desproporción persistente y generalizada que se presenta en todos los entornos geográficos, no parece compatible con los niveles de desarrollo y cotas de bienestar que las sociedades han alcanzado. La posible falta de candidatas con perfiles adecuados para esos puestos no debería representar un obstáculo, ya que en las últimas décadas se ha producido una equiparación entre géneros en los niveles educativos y una masiva incorporación femenina al mercado de trabajo.

Por ello la literatura académica ha tratado de identificar los factores que pueden incidir en el acceso de las mujeres a puestos directivos en el ejercicio de su carrera profesional. Entre las barreras externas que dificultan esa progresión laboral femenina se pueden mencionar: los estereotipos de género y la cultura organizacional vigentes en el mundo de los negocios, las menores oportunidades de desarrollo de carrera en la organización, el sector de actividad al que pertenece la empresa o los estilos de liderazgo asignados por tradición a los puestos de poder de decisión. Por otro lado, también se utiliza para explicar los niveles de desigualdad vertical la existencia de una serie de barreras internas entre las que se encuentran: la doble carga que han de soportar muchas mujeres por la ausencia de una política laboral consolidada que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar o la formación que poseen que suele estar asociada a áreas femeninas.

No obstante, en los últimos años han surgido una serie de contribuciones que postulan la existencia de unos argumentos de negocio a favor de las mujeres en las esferas de poder. Estos argumentos suponen que la diversidad de género, además de ser un objeto socialmente deseable, podría estar vinculada a un mayor rendimiento de la empresa; es decir, el éxito financiero sería el resultado de aprovechar mejor todo el capital humano disponible en la firma, que se derivaría de establecer unos procesos de selección no excluyentes basados en el mérito.

Una revisión de los estudios difundidos a lo largo de estos últimos años permite observar que en casi la totalidad de los contextos geográficos que han alcanzado ciertos niveles de desarrollo se han producido avances en la presencia femenina en los cargos directivos funcionales. No obstante, el ritmo de incorporación de las mujeres a estos puestos se revela insuficiente para que en un corto período de tiempo se alcance la paridad. Por otro lado, también puede percibirse que existen diferencias entre países respecto a la participación femenina en los cargos de decisión, lo cual parece responder a la distinta configuración a escala nacional de varios factores, a las diferencias en el marco sociocultural en que se desenvuelven las empresas o a las tradiciones imperantes en el gobierno corporativo de las empresas.

En cuanto a la desigualdad existente en los cargos directivos funcionales de las empresas españolas para el período 2008-2011, los resultados del estudio empírico realizado ponen de relieve lo siguiente:

- ❖ La proporción de mujeres en cargos directivos es baja; alcanza la máxima representación en el último ejercicio con un 14,03% (en los años anteriores se sitúa en torno al 13%). Solamente cerca de un 7% de empresas alcanzan la paridad o tienen mayoría de mujeres en los equipos directivos.
- ❖ En torno al 65% de las empresas de la muestra no cuenta con mujeres en los puestos de dirección y menos del 2% no tienen presencia masculina en sus equipos directivos, situación que permanece prácticamente invariable en todos los años analizados.
- ❖ La presencia femenina alcanza las mayores representaciones en tres áreas funcionales: dirección de marketing y comunicación, dirección de recursos humanos y dirección jurídica y asesoría legal (con participaciones superiores al 20% en todo el período considerado). Es significativo que la mayor representación de mujeres sea al frente de áreas que posiblemente puedan asociarse a estereotipos convencionalmente vinculados a un supuesto “perfil directivo femenino”, más comunicativo, adverso al riesgo o implicado emocionalmente con la gestión de las personas.

- ❖ En el lado opuesto de la balanza, hay ámbitos todavía singularmente reacios a la incorporación de las mujeres, siendo destacable la reducida presencia femenina en la presidencia o ejecutivo principal, esfera que se presupone que concentrará gran parte del poder de decisión, o en las direcciones de producción y comercial.
- ❖ Las diferencias significativas en cuanto a la participación femenina para las distintas ramas de actividad señalan al sector en el que se encuadra la empresa como una de las variables que explican la desigualdad de género en los puestos directivos. Hay que destacar el sector de la educación con más de un 30% de mujeres en los puestos directivos, así como las actividades de servicios y el comercio y distribución. La representación femenina es muy baja en los sectores de construcción, energía, minería, siderurgia y metalurgia, servicios financieros y transportes. Como puede comprobarse, en aquellos ámbitos convencionalmente asociados a estereotipos masculinos hay una mayor desigualdad de género en los puestos de dirección empresarial.
- ❖ Las dimensiones de la empresa parece otra variable explicativa relevante de la desigualdad. Las empresas con mayor número de trabajadores o elevados volúmenes de facturación cuentan con una menor representación femenina en los cargos directivos.

El estudio que se presenta tiene, entre otras, las siguientes limitaciones:

- ❖ Como ya se ha comentado, la muestra de empresas utilizada en el estudio se ha obtenido del directorio empresarial “*Actualidad Económica*”, en el cual la mayoría de las entidades que vienen recogidas son grandes empresas, quedando, por tanto, las PYMES excluidas del estudio.
- ❖ La consideración de lo que son “puestos de dirección” es sumamente elástica, en el sentido de que varía de una a otra organización, y resulta, por tanto, subjetiva. La pirámide organizativa y la cadena de mando pueden ser muy verticales o muy reducidas, y normalmente estarán asociadas a las dimensiones o complejidad de la organización, pero

también se halla vinculada a la autonomía de decisión empresarial que preside su actuación.

- ❖ Por último, al estar ubicadas más del 80% de las empresas de la muestra en dos comunidades autónomas, no se han podido analizar las posibles diferencias en la proporción de mujeres en puestos directivos por este ámbito geográfico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUT, S. Y MARTÍN, P. (2007): "Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica", *Apuntes de Psicología*, Vol. 25, nº 2, pp. 201-214.

ALBERT, R.; ESCOT, L.; FERNÁNDEZ, J. A. Y MATEOS, R. (2008): "Análisis de la presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas madrileñas", *Biblioteca Nueva, Madrid*.

ARFKEN, D. E.; BELLAR, S. L. y HELMS, M. M. (2004): "The ultimate glass ceiling revisited: The presence of women on corporate boards", *Journal of Business Ethics*, vol. 50, nº 2, pp. 177-186.

BARBERÀ, E.; SARRIÓ, M. y RAMOS, A. (2000): "Mujeres directivas: promoción profesional en España y el Reino Unido", *Quaderns Feministes*, nº 2, Universidad de Valencia.

BARBERÀ, E. Y RAMOS, A. (2004): "Liderazgo y discriminación de género", *Revista de Psicología General y Aplicada*, Vol. 57, nº 2, pp. 147-160.

BECKER, G. (1985): "Human capital, effort and the sexual division of labor", *Journal of Labor Economics*, vol. 3, nº 1.

BERENGUER, G.; CASTELVI, J. M^a; CERVER, E.; JUAN, C.; TORCAL, V. R. y DE LA TORRE, A. (1999): "El laberinto de cristal: un estudio sobre el caso de las mujeres a los puestos de dirección en las cooperativas de trabajo asociado valenciana. Dificultades y oportunidades", *Federación Valenciana de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado, Valencia*.

BERTRAND, M. y HALLOCK, K. F. (2001): "The gender gap in top corporate jobs", *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 55, nº 1, pp. 3-21.

CARRASCO, A. y LAFFARGA, J. (2007): "La diversidad de género en el Código Unificado español y la práctica empresarial", *Pecunia*, nº 4, pp. 1-25.

CÉBRIAN, I. y MORENO, G. (2008): "La situación de las mujeres en el mercado de trabajo español: desajustes y retos", *Revista de Economía Industrial*, nº 367, pp. 121-137.

CHINCHILLA, N.; POELMANS, S. y LEÓN, C. (2005): “Mujeres directivas bajo el techo de cristal”, *International Center of Work and Family*. Disponible en <http://insight.iese.edu/es/doc.asp?id=00435&ar=6>.

CUADERNO DE TRABAJO SENDOTU (2009): “Mujer y empresa: Argumentos a favor de la contratación de las mujeres”, *Fundación Peñascal y Federación Sardu*.

DE LUIS CARNICER, P.; MARTÍNEZ SÁNCHEZ, A.; PÉREZ PÉREZ, M. y VELA JIMÉNEZ, M. J. (2006): “La representación femenina en los órganos de administración de las empresas. Un estudio en las 2.000 mayores empresas españolas”, *Aequalitas*, nº 19, pp. 61-66.

DIEKMAN, A. Y EAGLY, A. (2000): “Stereotypes as Dynamic Constructs: Women and Men of the Past, Present, and Future”, *Pers Soc Psychol Bull Vol.* 26, pp. 1171-1188.

EUROPEAN PROFESIONAL WOMEN'S NETWORK (EPWN) (2004): *European Board Women Monitor 2004*, European Profesional Women's Network & Egon Zehnder International, <http://www.europeannpwn.net>

FINA, LL. (1996): “Trabajo en casa, fuera de casa y de doble jornada” en CASTAÑO, C. y PALACIOS, S. (Eds.): *Salud, dinero y amor. Como viven las mujeres españolas de hoy*, Alianza Editorial, Madrid.

FLETCHER, J. K. (1995): “Radically transforming work for the 21th century: A feminist reconstruction of “real” wok”, *Academy of Management Journal*, pp. 448-453.

FUENTES, M. (2007): “La igualdad en la responsabilidad social de las empresas”, en MONTROYA, M. (Dir.): *Igualdad de mujeres y hombres*, pp. 495-531, Thomson Civitas, Madrid.

GÁLVEZ MUÑOZ, L. (2004): “Logros y retos del análisis de género en la historia económica de la empresa”, *Historia Empresarial ICE*, nº 812, pp. 77-89.

GRANT THORNTON (2012): “Mujeres en puestos directivos: aún no hay suficientes”, *Grant Thornton*.

HEWLETT, S. A. y LUCE, C. B. (2005): "Off ramps and on-ramps: Keeping the talented women on the road to success", *Harvard Business Review on Women in Business*, pp. 1-29.

HUERTAS VIESCA, M. I. (2009): "Las mujeres en la nueva regulación de los consejos de administración de las sociedades mercantiles españolas", *Aranzadi y Thomson Reuters, Madrid*.

ICSA RECURSOS HUMANOS (2009): "La mujer directiva. Retribución y cuota de presencia año 2008", *ICSA Recursos Humanos*.

INFORMA (2012): "Las mujeres en los consejos de administración y organismos de decisión de las empresas españolas".

INSTITUTO DE LA MUJER (2008): "Experiencias y perspectivas de competitividad en empresas con presencia de mujeres en los consejos de administración", *Ministerio de Igualdad, Madrid*.

JIMENO, F. J. Y REDONDO, M. (2011): "El poder empresarial en Cantabria desde una perspectiva de género. Estudio de la participación de mujeres en consejos de administración", *Universidad de Cantabria*.

LODEN, M. (1987): "Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre", *Hispano Europea, Barcelona*.

MAIER, M. (1999): "On the gendered substructure of organization", en Powell, G. N. (Eds.): *Gender and work*, pp. 69-93, Sage Publications. Thousand Oaks, Londres.

NENATS (2009): "Entre el techo de cristal y el suelo pegajoso".

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) (1997): "El acceso de las mujeres a los puestos de dirección", *OIT, Ginebra*.

PETERS, C. C. (2004): "The micro politics of gender at work. Leading women in education, rocking the boat and moving on", *Murdoch University*.

POWELL, G. N. y BUTTERFIELD, D.A. (1994): "Investigating the 'glass ceiling' phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management", *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 1, pp. 68-86.

RAMOS, A.; BARBERÁ, E. y SARRIÓ, M. (2003): "Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género", *Anuario de Psicología*, Vol. 34, nº 2, pp. 267-278.

RAMOS LÓPEZ, M. A. (2005): "Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir", *Universitat de Valencia*.

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

SÁENZ BLANCO, M. T. (2005): "Mujeres directivas: la paradoja de la eficacia", *Capital Humano*, nº 187, pp. 112-118.

SHAW, C (1996): "Deficiencias de las estadísticas sobre raza, origen étnico y sexo", *Revista Internacional del Trabajo*, Vol. 115, nº 5, Pág. 588.

WIRTH, L. (2002): "Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección", *Colección Informes OIT Nº 58, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*.

ANEXO

ANEXO I. TOTAL DE CARGOS Y PROPORCIÓN DE MUJERES POR SECTORES DE ACTIVIDAD Y CARGO DIRECTIVO FUNCIONAL. AÑOS 2008-2011

Sector de actividad	Cargo directivo funcional	2008		2009		2010		2011	
		Total cargos	% mujeres						
Alimentación y bebidas	Presidencia/ejecutivo principal	114	2,63	62	1,61	68	1,47	61	1,64
	Dirección comercial/ventas	53	11,32	37	5,41	26	3,85	40	2,50
	Dirección de marketing/comunicación	36	30,56	27	33,33	41	29,27	37	29,73
	Dirección de producción	58	5,17	21	4,76	14	14,29	34	5,88
	Dirección de recursos humanos	18	27,78	16	18,75	18	22,22	19	26,32
	Dirección financiera	44	18,18	25	8,00	30	0	27	7,41
	Dirección jurídica/asesoría legal	4	50,00	6	83,33	9	77,78	10	70,00
	Otros	123	8,94	31	12,90	34	8,82	38	10,53
Automoción y auxiliar	Presidencia/ejecutivo principal	51	0	40	0	50	0	42	0
	Dirección comercial/ventas	69	5,80	86	8,14	68	7,35	78	8,97
	Dirección de marketing/comunicación	64	28,13	49	24,49	51	27,45	51	25,49
	Dirección de producción	20	10,00	10	10,00	8	0	20	0
	Dirección de recursos humanos	18	22,22	13	15,38	15	20,00	15	20,00
	Dirección financiera	32	15,63	38	21,05	34	23,53	35	25,71
	Dirección jurídica/asesoría legal	6	33,33	2	50,00	2	50,00	4	25,00
	Otros	38	2,63	37	2,70	27	3,70	32	3,13
Comercio y distribución	Presidencia/ejecutivo principal	119	11,76	81	8,64	106	16,04	93	10,75
	Dirección comercial/ventas	67	11,94	84	25,00	58	17,24	66	19,70
	Dirección de marketing/comunicación	56	26,79	44	29,55	41	41,46	64	31,25
	Dirección de producción	39	12,82	37	5,41	18	11,11	41	12,20
	Dirección de recursos humanos	31	22,58	27	37,04	32	31,25	30	50,00
	Dirección financiera	70	5,71	48	4,17	39	0	37	13,51
	Dirección jurídica/asesoría legal	2	100	3	66,67	2	100	3	33,33
	Otros	109	13,76	49	14,29	48	6,25	71	9,86

Construcción, inmobiliaria y auxiliar	Presidencia/ejecutivo principal	80	2,50	58	3,45	56	3,57	69	1,45
	Dirección comercial/ventas	10	10,00	25	0,00	11	0	25	0
	Dirección de marketing/comunicación	21	23,81	16	25,00	25	16,00	17	29,41
	Dirección de producción	36	8,33	26	3,85	19	0	28	3,57
	Dirección de recursos humanos	18	33,33	16	12,50	10	10,00	14	14,29
	Dirección financiera	27	11,11	26	15,38	16	6,25	24	8,33
	Dirección jurídica/asesoría legal	6	0	7	0	5	0	11	9,09
	Otros	101	1,98	79	5,06	51	0	56	7,14
Educación	Presidencia/ejecutivo principal	18	11,11	9	0	44	22,73	14	14,29
	Dirección comercial/ventas	2	0	3	66,67	1	0	3	66,67
	Dirección de marketing/comunicación	4	25,00	1	100,00	6	66,67	3	33,33
	Dirección de recursos humanos	2	50,00	2	50,00	4	50,00	1	0
	Dirección financiera	2	100	3	66,67	2	0	1	0
	Dirección jurídica/asesoría legal	1	100	1	100,00	1	100	3	66,67
	Otros	29	20,47	46	28,26	1	100	53	30,19
Energía	Presidencia/ejecutivo principal	62	1,61	58	1,72	55	5,45	62	1,61
	Dirección comercial/ventas	23	0	32	6,25	81	27,16	37	2,70
	Dirección de marketing/comunicación	32	6,25	15	13,33	25	4,00	32	15,63
	Dirección de producción	46	6,52	42	4,76	29	13,79	65	7,69
	Dirección de recursos humanos	26	11,54	17	17,65	46	4,35	22	22,73
	Dirección financiera	55	9,09	32	9,38	30	23,33	37	16,22
	Dirección jurídica/asesoría legal	9	0	8	25,00	61	8,20	9	11,11
	Otros	48	6,25	61	6,56	6	0	52	3,85
Entretenimiento	Presidencia/ejecutivo principal	41	14,63	49	8,16	16	0	33	3,03
	Dirección comercial/ventas	13	7,69	23	8,70	328	7,32	7	14,29
	Dirección de marketing/comunicación	16	12,50	21	19,05	5	0	9	55,56
	Dirección de producción	11	18,18	28	10,71	6	50,00	5	0,00
	Dirección de recursos humanos	10	0	9	11,11	1	0	4	75,00
	Dirección financiera	29	3,45	24	8,33	6	50,00	12	16,67

	Otros	2	0	62	16,13	6	16,67	19	5,26
Hostelería y turismo	Presidencia/ejecutivo principal	158	6,33	129	2,33	46	13,04	53	7,55
	Dirección comercial/ventas	174	9,20	84	10,71	56	16,07	28	10,71
	Dirección de marketing/comunicación	96	10,42	40	25,00	24	4,17	34	38,24
	Dirección de producción	62	27,42	85	7,06	19	31,58	33	6,06
	Dirección de recursos humanos	100	9,00	36	22,22	12	16,67	16	31,25
	Dirección financiera	53	22,64	55	9,09	13	30,77	24	4,17
	Dirección jurídica/asesoría legal	104	16,35	11	27,27	42	4,76	4	50,00
	Otros	10	30,00	108	9,26	1	0	47	14,89
Industria	Presidencia/ejecutivo principal	155	22,58	76	9,21	97	7,22	134	2,24
	Dirección comercial/ventas	746	11,39	30	16,67	203	11,82	59	16,95
	Dirección de marketing/comunicación	31	9,68	33	15,15	48	14,58	53	20,75
	Dirección de producción	80	23,75	14	7,14	48	25,00	74	10,81
	Dirección de recursos humanos	26	15,38	11	45,45	73	9,59	42	21,43
	Dirección financiera	19	26,32	26	15,38	41	26,83	47	8,51
	Dirección jurídica/asesoría legal	61	14,75	4	50,00	70	11,43	17	23,53
	Otros	9	11,11	110	14,55	11	18,18	91	15,38
Información y comunicación	Presidencia/ejecutivo principal	42	14,29	60	6,67	61	11,48	85	5,88
	Dirección comercial/ventas	475	17,26	52	11,54	534	11,80	14	7,14
	Dirección de marketing/comunicación	42	7,14	45	22,22	19	15,79	55	21,82
	Dirección de producción	70	27,14	25	8,00	32	21,88	17	5,88
	Dirección de recursos humanos	29	10,34	12	33,33	6	16,67	10	40,00
	Dirección financiera	11	45,45	23	34,78	13	23,08	18	11,11
	Dirección jurídica/asesoría legal	65	23,08	1	100,00	21	14,29	6	0
	Otros	2	50,00	47	12,77	5	0	71	15,49
Informática y nuevas tecnologías	Presidencia/ejecutivo principal	44	0	28	0	57	8,77	60	10,00
	Dirección comercial/ventas	337	17,21	13	15,38	227	12,33	39	20,51
	Dirección de marketing/comunicación	24	8,33	3	33,33	30	6,67	50	38,00
	Dirección de producción	9	0	11	9,09	28	28,57	21	9,52

	Dirección de recursos humanos	32	3,13	4	0,00	11	9,09	12	33,33
	Dirección financiera	8	12,50	12	16,67	6	33,33	23	8,70
	Dirección jurídica/asesoría legal	32	15,63	1	0,00	21	9,52	3	33,33
	Otros	35	2,86	22	0,00	31	9,68	46	6,52
Minería, siderurgia y metalurgia	Presidencia/ejecutivo principal	37	2,70	19	5,26	25	0	23	0
	Dirección comercial/ventas	10	0	8	25,00	6	16,67	7	28,57
	Dirección de marketing/comunicación	13	38,46	3	33,33	5	20,00	6	16,67
	Dirección de producción	6	16,67	5	20,00	4	0	8	0
	Dirección de recursos humanos	5	60,00	5	40,00	10	10,00	7	0
	Dirección financiera	16	12,50	9	11,11	11	27,27	9	22,22
	Dirección jurídica/asesoría legal	1	0	1	0,00	1	0	2	50,00
	Otros	33	12,12	15	0,00	24	0	21	0
Servicios	Presidencia/ejecutivo principal	255	11,37	163	10,43	190	13,68	221	14,93
	Dirección comercial/ventas	80	23,75	169	26,63	88	17,05	103	18,45
	Dirección de marketing/comunicación	171	31,58	100	19,00	158	24,05	181	24,86
	Dirección de producción	77	22,08	83	20,48	46	17,39	106	19,81
	Dirección de recursos humanos	39	48,72	37	40,54	43	30,23	44	31,82
	Dirección financiera	142	21,13	81	16,05	106	18,87	97	19,59
	Dirección jurídica/asesoría legal	11	9,09	25	12,00	17	5,88	36	13,89
	Otros	408	16,91	284	15,14	265	13,96	414	18,60
Servicios financieros	Presidencia/ejecutivo principal	308	5,52	205	3,90	208	7,21	219	5,02
	Dirección comercial/ventas	56	16,07	114	11,40	52	15,38	70	17,14
	Dirección de marketing/comunicación	45	33,33	38	23,68	50	28,00	47	12,77
	Dirección de producción	39	7,69	55	10,91	33	6,06	56	5,36
	Dirección de recursos humanos	20	40,00	20	25,00	35	25,71	24	29,17
	Dirección financiera	148	10,14	113	7,96	153	9,80	120	16,67
	Dirección jurídica/asesoría legal	10	30,00	22	27,27	9	55,56	16	31,25
	Otros	216	5,09	282	10,28	227	8,81	243	5,76
Transportes	Presidencia/ejecutivo principal	75	1,33	59	3,39	79	2,53	61	3,28

Dirección comercial/ventas	34	5,88	56	7,14	34	8,82	33	12,12
Dirección de marketing/comunicación	27	22,22	20	15,00	35	11,43	41	17,07
Dirección de producción	31	12,90	49	6,12	40	2,50	43	4,65
Dirección de recursos humanos	16	25,00	19	5,26	26	11,54	16	12,50
Dirección financiera	41	12,20	26	23,08	40	17,50	22	18,18
Dirección jurídica/asesoría legal	3	0	4	50,00	3	66,67	3	33,33
Otros	38	7,89	45	6,67	33	9,09	50	8,00