



---

# **Universidad de Valladolid**

## **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Grado en Administración y Dirección  
de Empresas**

**El perfil de las mujeres directivas:  
El camino al liderazgo**

Presentado por:

***Julia González Macón***

Tutelado por:

***Ricardo Jiménez Aboitiz***

*Valladolid, 19 de Junio de 2017*

## **RESUMEN**

El camino hacia los ámbitos de decisión empresariales es, en la mayoría de ocasiones, una carrera de obstáculos para las mujeres, las cuales tienen que superar limitaciones y barreras invisibles como el “techo de cristal” que dificultan su promoción profesional.

En este trabajo, se ha tratado de medir y analizar el perfil laboral, económico y social de las mujeres en su acceso a los altos cargos directivos de las empresas u organizaciones, en la sociedad española actual. Se han recopilado estudios secundarios para indagar en las desigualdades existentes con respecto a sus homónimos varones, en su ascenso por la pirámide organizacional. A pesar de su formación y motivación, las mujeres tienen que lidiar contra los estereotipos de género para poder lograr una presencia igualitaria con los hombres, tanto en el ámbito laboral como en el doméstico.

**PALABRAS CLAVE** : Mujeres, techo de cristal, conciliación laboral-familiar, puestos directivos.

## **ABSTRACT**

The way towards the managerial areas of decision is, in most cases, an obstacle course for the women, which have to overcome limitations and invisible barriers as the " glass ceiling " that prevent them in their professional promotion.

In this work, the labor, economic and social profile of the women has been measured and analyzed in his access to the high managerial charges of the companies or organizations, in the Spanish current society. Secondary studies have been compiled to investigate in the existing inequities with regard to his homonymous males, in his ascent for the pyramid of the organizations. In spite of his formation and motivation, the women have to fight against the gender stereotypes to be able to achieve an igitalitarian presence with the men, both in the labor area and in the domestic.

**KEY WORDS**: Women, Glass ceiling, compatibility of family and career, management positions.

**Códigos de la clasificación de JEL (Journal of Economic Literature) J16 ,J21, J22, J71.**

## ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>2.</b>	<b>ESCENARIO MACROSOCIAL</b> .....	<b>9</b>
	2.1. Cambios estructurales.....	9
	2.2. La participación de las mujeres en el mercado de trabajo.....	10
<b>3.</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
	3.1. Conceptos de género .....	12
	3.1.1. Género y sexo.....	12
	3.1.2. Algunos fundamentos de la desigualdad de género femenina.....	12
	3.1.3. Los estereotipos de género.....	13
	3.2. El “Techo de cristal”.....	15
	3.3. El liderazgo femenino en las empresas.....	19
<b>4.</b>	<b>ANÁLISIS EMPÍRICO</b> .....	<b>21</b>
	4.1. La alta dirección en las organizaciones.....	21
	4.2. Las mujeres en puestos directivos, primeras aproximaciones.....	22
	4.3. La presencia femenina en las empresas del IBEX-35.....	29
	4.4. La presencia femenina en los Consejos de Administración de las empresas.....	31
	4.5. La formación de las mujeres.....	36
	4.6. Las diferencias salariales de las mujeres directivas.....	41
	4.7. Los obstáculos o limitaciones de las mujeres directivas.....	44
	4.7.1. Las mujeres acceden con más facilidad a los puestos directivos en las pequeñas empresas que en las grandes.....	44
	4.7.2. La sensación de doble jornada laboral y familiar.....	47
	4.7.3. Un gran obstáculo para las mujeres directivas es la cultura de empresa.....	51
	4.7.4. Los apoyos de las mujeres directivas.....	56
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>60</b>
<b>6.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>64</b>
<b>7.</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>67</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.2.1 Ocupados por sexo y grupo de edad.....	22
Tabla 4.2.2 Porcentaje de mujeres españolas ocupadas según la clasificación de directores y gerentes.....	25
Tabla 4.3.1 Resumen de equipos directivos por sexo.....	29
Tabla 4.4.1 Evolución del número de consejeros y consejeras de las empresas del Ibex-35 desde 2010.....	33
Tabla 4.5.1 Ocupados con formación de educación superior diferenciados por sexo.....	36
Tabla 4.5.2 Porcentaje de mujeres y hombres egresados en enseñanzas de grado. ....	37
Tabla 4.5.3 Porcentaje de mujeres y hombres egresados en estudios de master por rama de enseñanza. ....	38
Tabla 4.7.1.1 Porcentaje de sociedades según su tamaño que cuentan con mujeres en sus consejos.....	46
Tabla 4.7.2.1 Grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación de la encuesta:” La mayoría de los días, suelo alargar mi jornada laboral” .....	49
Tabla 4.7.2.2 Grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación: “En mi caso, creo que acogerse a una medida de conciliación, frena mi carrera directiva” .....	51
Tabla 4.7.3.1 ¿Crees que la mujer suele enfrentarse a barreras específicas en su carrera hacia la dirección?.....	53
Tabla 4.7.4.1 Duración media diaria dedicada a actividades de hogar y familia.....	57
Tabla 4.7.4.2 Recursos de apoyo para dedicar tiempo al trabajo y al desarrollo profesional.....	59

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.2.1 Ocupados españoles en miles de personas por sexo y grupo de edad.....	24
Gráfico 4.2.2 Directores y gerentes ocupados por sexo. Valores absolutos en miles de personas.....	25

<b>Gráfico 4.2.3 Porcentaje de cargos directivos funcionales ocupados por hombres y mujeres.....</b>	<b>27</b>
<b>Gráfico 4.2.4 Porcentaje de cargos ocupados por hombres y mujeres por sector económico.....</b>	<b>28</b>
<b>Gráfico 4.4.1 Ritmo de crecimiento del número de mujeres consejeras...33</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico 4.5.4 Porcentaje de nivel formativo por nivel y sexo de los directivos españoles para el año 2016.....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 4.6.1 Diferencias salariales por categorías profesionales (directivos, mandos intermedios y empleados) en 2017.....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 4.6.2 Evolución de las diferencias salariales a directivos.....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 4.6.3 Evolución de las diferencias retributivas de las mujeres y la presencia de Directivas. ....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 4.7.3.1 ¿Cuáles son los obstáculos, si los hubiera, para que las mujeres asciendan a puestos en órganos directivos en su empresa?.....</b>	<b>53</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

Las mujeres, a lo largo de toda la historia, han ido superando numerosas barreras en la mayoría de aspectos sociales y laborales. Su incorporación al mercado de trabajo se ha considerado un gran avance social que parece progresar muy lentamente hacia una igualdad definitiva entre hombres y mujeres.

El objetivo principal de este trabajo es realizar un análisis de la realidad económica, laboral y social de las mujeres directivas o en los altos cargos empresariales en la sociedad española actual. Estas son, una reducida minoría que sufre muchas limitaciones personales y profesionales para alcanzar la cúspide del liderazgo, y que una vez conseguidos estos puestos de responsabilidad, tienen que lidiar con desigualdades con respecto a sus homónimos varones.

Es necesario relacionar el estudio de las mujeres directivas con la situación que viven el conjunto de mujeres de todo el espectro laboral. Si las mujeres altamente cualificadas y con mayor poder de negociación poseen dificultades para mantener sus puestos de trabajo, tienen limitaciones salariales y dificultades para conciliar su vida laboral y familiar, nos podemos hacer una idea de que aquellas mujeres que se encuentren en una situación inferior, tendrán muchos más impedimentos en el ámbito laboral y será mucho mayor su segregación vertical y horizontal<sup>1</sup>

Recientemente, en una noticia publicada en el Día Internacional de la Mujer,<sup>2</sup> se afirmó que “Las mujeres españolas en cargos ejecutivos ganan un 16% menos que los hombres” (El País, 8/03/17). El análisis de los datos

---

<sup>1</sup> La segregación vertical es un concepto que hace referencia a la distribución no equilibrada en diferentes niveles de actividades. De manera general, hace que las mujeres se concentren en menor porcentaje en puestos de responsabilidad.

Por otra parte, la segregación horizontal es un concepto laboral que hace referencia a la distribución no uniforme de hombres y mujeres en un sector productivo determinado. Generalmente, hace que las mujeres se concentren en puestos de trabajo que se caracterizan por una remuneración y un valor social inferiores. Glosario del Centro Dolors Piera. Universidad de Lleida. (2017)

<sup>2</sup> El Día Internacional de la Mujer Trabajadora se celebra el 8 de Marzo y fue institucionalizado por la ONU en 1975 y conmemora la lucha de la mujer por su participación, en pie de igualdad con el hombre, en la sociedad y su desarrollo íntegro como persona.

españoles no debe resultar alentador por el hecho de que estemos ligeramente por encima de la media europea, ya que solo uno de cada tres ejecutivos en Europa es una mujer, y esa mujer suele ganar solo el 75% del sueldo que ganan los hombres. (Eurostat newsrelease, 2017)

Entonces, ¿se está avanzando en el buen camino en España, cuando el 65% de los directivos son hombres y solamente el 35% del total son mujeres?.

Como matiz puramente personal y por la carrera formativa que he estudiado, soy consciente de que las mujeres tienen formación y talento más que suficiente para dirigir y liderar organizaciones, y que en muchas ocasiones las empresas desaprovechan el potencial femenino y desfavorecen la igualdad de género.

Así mismo, cabe reconocer que existe la consciencia por parte de las mujeres de que abrirse hueco en el mundo del liderazgo empresarial no es una tarea sencilla de conseguir. Son muchas las barreras que las directivas tienen que superar en todos los momentos de su carrera y esto puede derivar en la falta de autoestima y desmotivación.

Inicialmente, en este trabajo se realiza una síntesis del escenario macrosocial actual para así poder entender mejor la realidad a estudiar, contextualizándola en la sociedad en general. Seguidamente, se formula un marco teórico fundado en la revisión bibliográfica, realizada para definir y comprender los conceptos de género que resultan fundamentales para reconocer las desigualdades existentes.

En el análisis empírico se lleva a cabo una revisión de la evolución de las mujeres en los puestos más altos de la pirámide empresarial, para lograr entender más claramente las limitaciones, obstáculos de su liderazgo y el *techo de cristal* contra los que tienen que luchar para alcanzar estos puestos, y las serias desigualdades que soportan cuando finalmente lo consiguen. Para esto, nos apoyamos en bibliografía específica, así como en un análisis descriptivo y gráfico de fuentes estadísticas secundarias como el Instituto Nacional de Estadística de España (INE) o la Oficina Europea de Estadística (Eurostat). También se utilizan datos de otros trabajos estadísticos, como encuestas del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), de organismos independientes



como empresas consultoras, en los cuales, en muchos de ellos se ha contemplado la limitación de que el tamaño de muestra no fue lo suficientemente significativo. Todo ello va acompañado de una recopilación de noticias de interés, proyectos tanto de instituciones privadas como públicas, etc.

También se analizan y desglosan las diferencias salariales de las mujeres en los puestos directivos, más en concreto su brecha salarial con datos recopilados en diversas fuentes estadísticas secundarias que ayudará a entender esta realidad global y generalizada para todas las mujeres.

Finalmente se exponen unas conclusiones y las referencias bibliográficas utilizadas a lo largo del trabajo.

## **2. ESCENARIO MACROSOCIAL**

### **2.1. CAMBIOS ESTRUCTURALES**

Los cambios estructurales que se están produciendo en las economías avanzadas y los países desarrollados, suponen un desafío y una serie de consecuencias sociales a corto y largo plazo que tienen incidencia sobre aspectos como el mercado laboral, la política, la organización y la conciliación familiar.

La tendencia demográfica resulta alarmante si se observan los datos que dictaminan que la pirámide poblacional está sufriendo cambios sustanciales. El envejecimiento de la población se produce de manera incesante por el incremento en la esperanza de vida y la baja tasa de natalidad, lo que dará lugar a problemas en el Estado de bienestar, especialmente en las pensiones, la dependencia y la sanidad.

La estructura económica también ha experimentado una importante transformación que tiene que ver con el creciente peso del sector servicios o terciarización. “Nadie cuestiona que los países desarrollados son claramente ‘economías de servicios’, o que al menos se acercan a esta calificación, aunque paradójicamente los sigamos calificando como ‘industrializados’. En este sentido habría que tener en cuenta, además, que a las personas que

trabajan en las distintas ramas de servicios deberían sumarse todas aquellas que realizan funciones de servicios en empresas que estadísticamente figuran calificadas como industriales y también agrarias". (Schettkat ,Yocarini, 2006, p. 127).

A su vez, la estructura de la distribución del empleo por sectores se ha visto afectada y, desde la década de los 70's España se caracteriza por un peso elevado del empleo en el sector servicios teniendo una importancia del 75,8% de población ocupada en 2016. (INE (2017)).

## **2.2. LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN EL MERCADO DE TRABAJO.**

La participación de las mujeres en el mercado de trabajo ha supuesto, y actualmente sigue suponiendo, un avance imparable en la consecución de la igualdad en nuestra sociedad, aunque aún hay mucho camino por recorrer en este sentido.

A partir de la década de los 60's, las mujeres fueron incorporándose progresivamente al mercado laboral, como consecuencia de una tendencia que cambió la mentalidad de las unidades familiares y que suponía comprender que las tareas puramente domésticas no eran solamente de las mujeres. Ahora son muchas las mujeres que son una fuente de ingresos para la familia, como consecuencia de esa mayor conciliación laboral y familiar que permite disponer del tiempo suficiente para realizar un trabajo remunerado.

Los cambios principales que ha supuesto esta incorporación femenina al mercado laboral son tanto sociales, como laborales o económicos.

Uno de ellos es el incremento de la tasa de actividad femenina, en el que las medidas de *discriminación positiva* tienen parte de responsabilidad. Estas medidas de discriminación positiva son políticas sociales que benefician en este caso al colectivo femenino permitiendo que se equilibre o compense su situación de elevada desventaja laboral. Existe una fuerte controversia al respecto, ya que no para todos estas medidas son lo suficientemente justas por beneficiar a un colectivo para perjudicar a otro. Esto se solventaría si se ofrecieran oportunidades laborales a las mujeres sin tener en cuenta el género al que pertenecen.

Otro cambio relevante ha sido el cambio educativo, como la tasa de escolaridad y la educación universitaria de las mujeres, la cual es superior a la de los varones en casi todas los segmentos de edad.

Además, se dan cambios demográficos como la disminución de la tasa de natalidad, consecuencia de esta limitación temporal de las familias en cuanto a conciliación, que ha dado lugar a que la Tasa de fecundidad total (TFT) en nuestro país sea de 1,33 hijos por mujer en el año 2015 cuando en el año 1989 ascendía a 2,21 hijos.<sup>3</sup> Varios informes como el realizado por El País<sup>4</sup> analizan estos datos y dilucidan que las mujeres retrasan la maternidad aún sintiendo el deseo de tener descendencia para poder rentabilizar el gran esfuerzo realizado para alcanzar el puesto de trabajo deseado y evitar en la medida de lo posible que se les niegue el ascenso profesional, o tener que solicitar una jornada reducida y poder así hacer frente a la corresponsabilidad familiar y laboral. Esto trunca muchas carreras profesionales prometedoras por la falta de comprensión por parte de las empresas, y sigue siendo una barrera a la maternidad ya que las autoridades competentes no implementan políticas favorecedoras que apoyen la conciliación laboral y familiar.

### **3. MARCO TEÓRICO**

En este epígrafe, se establecen las bases conceptuales necesarias para seguidamente analizar los fundamentos de las desigualdades de género, en especial las relacionadas con las mujeres directivas en el mercado laboral y su importancia.

Inicialmente en este apartado se estudian conceptos relacionados con la *perspectiva de género* que nos ayudaran a diferenciar los términos *sexo* y *género* y entender la repercusión de los *estereotipos* en las desigualdades laborales. Seguidamente, se profundiza en el concepto *techo de cristal* analizando sus factores y, por último, se trata de ahondar en el *liderazgo femenino* en las organizaciones.

---

<sup>3</sup> Datos obtenidos de la fuente económica Datos macro. La natalidad en España.

<sup>4</sup> Diario El País 11/11/09.p.34-35 ¿Hijos o trabajo? Elijo el trabajo.

### **3.1. CONCEPTOS DE GÉNERO**

#### **3.1.1. Género y sexo**

Distinguir entre sexo y género es necesario puesto que son conceptos que se utilizan de manera indistinta. Se puede apuntar que en su origen esta diferencia es fundamental para algunos grupos feministas, ya que permite aceptar algunas formas de diferencia sexual natural y a la vez criticar la desigualdad de género.

El sexo es un término que se refiere a las características naturales o biológicas (anatómicas y fisiológicas ) adquiridas en el nacimiento de una persona.

Por otra parte, Rubin (1986, p.97) define *género* como “ el conjunto de disposiciones por las que una sociedad transforma la sexualidad biológica en productos de la actividad humana y en el que se satisfacen esas necesidades humanas transformadas”. Dicho de otra forma, el género es el conjunto de relaciones del ser, normas, construcciones sociales y prácticas, que la propia sociedad crea sobre las diferencias del sexo biológico y mediatizan a relaciones entre los seres humanos. De aquí se resume la siguiente afirmación “el género es el sexo socialmente construido”. (Lamas, 1986).

La *perspectiva de género* lleva consigo necesariamente relacionar la diferencia sexual, con las ideas, opiniones o prescripciones que se forman tomando la referencia de esa diferencia sexual. Por lo tanto, el sexo viene dado por la naturaleza mientras que el género es una construcción social y tiene que ver con los comportamientos o roles que la sociedad inculca a los seres humanos.

#### **3.1.2. Algunos fundamentos de la desigualdad de género femenina.**

Según el sociólogo francés Bourdieu (1992), la cultura marca a los seres con el género y éste, forma la percepción de todo lo demás: lo social, lo político, lo religioso, lo cotidiano. Para explicar el hecho de la posición inferior de las mujeres en la mayoría de las sociedades, explica que es como consecuencia de la asimetría de posiciones que han sido adscritas a cada género en los intercambios simbólicos.

La *ley social* a la que hace referencia Bourdieu (1992), es aquella que da sentido al significado de género, y establece los pilares básicos de las ideas y valores a partir de la oposición dual, que da de manera arbitraria forma simbólica a ciertas conductas y sentimientos de las personas. Siendo así necesario establecer una orientación ética diferente que no haga de las diferencias entre géneros desigualdades.

### **3.1.3. Los estereotipos de género**

Se hace referencia a este concepto debido a su estrecha relación con la desigualdad y los prejuicios de género en la sociedad.

Se define *estereotipo de género* como “un conjunto de ideas simples, previas, irracionales que se atribuyen a las personas en función de su adscripción sexual (...). En general, contribuyen a redirigir a las mujeres al ámbito familiar y privado (o a tareas y responsabilidades en las que prima el cuidado) y a los hombres al ámbito profesional y público” (Bravo *et al.* 2012, p. 28).

Los estereotipos son la muestra de una cultura arraigada a unas características propias de las personas por grupos, olvidando la conducta individual y las cualidades propias de cada una de ellas. La interpersonalidad repercute negativamente tanto a hombres como a mujeres, ya que tienden actuar de acuerdo a sus roles y por la costumbre establecida.

Si lo extrapolamos a los roles ocupacionales, podemos observar cómo desde la infancia, se inculca a los niños y niñas tanto en las escuelas como en los hogares familiares una diferenciación basada en que las mujeres están orientadas a las tareas domésticas o de ama de casa y los hombres hacia el trabajo remunerado.

Este tareas domésticas también se denominan *trabajo reproductivo*, el cual hace referencia al trabajo destinado a satisfacer las necesidades de la familia y constituye una dimensión necesaria para la reproducción de la sociedad. El escenario fundamental para su desarrollo es el hogar, pero su espacio físico y simbólico no se reduce exclusivamente a este ámbito. (Larrañaga *et al.* ,2004).

Por otra parte, *el trabajo productivo* se fundamenta en la producción de bienes y servicios y se considera el único que ha recibido el reconocimiento de trabajo como tal de forma social y económica.

Nuevamente, según Larrañaga et al (2004), desde la perspectiva del trabajo como elemento de cohesión social, es posible impedir que las actividades reproductivas queden ocultas y sometidas a las productivas, siendo unas desvalorizadas y las otras magnificadas. Sólo la redefinición de términos como productividad y domesticidad puede dar al trabajo reproductivo el rango de categoría económica y que tenga un lugar propio dentro de los indicadores de bienestar social y económico.

Es una realidad que los estereotipos de género siguen existiendo con fuerza en nuestra sociedad. Todo esto ocurre, a pesar de que las mujeres han aumentado su importancia en el ámbito laboral, y cada vez es mayor su presencia en múltiples actividades remuneradas de gran índole, pero algunas en concreto, como la alta dirección de empresas por su tradición masculina, se resiste a contemplar la igualdad.

El cambio hacia la desaparición de los estereotipos de género, no se está produciendo de forma automática ya que se siguen percibiendo a las mujeres con características diferenciadas de las de los hombres. Las mujeres que están centradas en su trabajo y ejercen de manera independiente, se las ve como “masculinas” porque esa forma de actuar no encaja con lo que socialmente se les estipula a las mujeres. Según Morales (1995), lo que anteriormente sirvió para justificar la asignación diferencial de roles, ahora sirve para frenar su cambio.

Es cierto que en nuestra sociedad cada vez es menor que la elección de la carrera profesional u oficio se base en roles estereotipados de género, pero aún el acceso de la mujer a roles considerados tradicionalmente como masculinos, no es perfecto, como es el caso referido a las mujeres en cargos

directivos. Existen varias hipótesis al respecto que explican algunos de factores que pueden influir en las elecciones de este tipo.<sup>5</sup>

Es aquí, donde la educación se convierte en un factor determinante en todos sus grados como alternativa subsanadora de las desigualdades de género, inculcando desde la infancia unos valores y pautas de igualdad y no discriminación en oportunidades, tanto sociales como laborales, que contribuyan a frenar las brechas de género entre hombres y mujeres.

### **3.2. “EL TECHO DE CRISTAL”**

Este término expresa de manera metafórica los obstáculos a los que las mujeres se encuentran sometidas para ascender en la pirámide organizacional de las empresas.

Más concretamente, se considera *techo de cristal* a las barreras o límites invisibles e intraspasables con las que se encuentran las mujeres en el desarrollo de su carrera profesional, impidiéndolas así, acceder o llevar a cabo una promoción a los puestos más elevados de la jerarquía profesional y de mayor responsabilidad de las organizaciones.

Es imprescindible señalar, que son importantes las limitaciones profesionales que las propias mujeres se imponen sobre sí mismas con la finalidad de conciliar la vida familiar y laboral. Muchas mujeres deciden renunciar a su promoción profesional ante la imposibilidad de compaginar ambas facetas de su vida, y esto provoca que se paralicen y que se sientan inseguras e incapaces de sobrepasar ese “techo invisible” hacia el liderazgo empresarial.

La expresión originariamente fue acuñada en el año 1986 en Estados Unidos. Fue en un artículo “The Glass Ceiling-Special Report on the Corporate Woman”, en el periódico The Wall Street Journal. El artículo se refería al

---

<sup>5</sup> Teorías del autoconcepto; teorías basadas en el estilo atribucional; teorías de la orientación a la superación o a la indefensión aprendida o en la forma de afrontar los fallos; y teorías basadas en la expectativa-valor. González Gavaldón, Blanca, Los estereotipos como factor de socialización en el género (1999), p.8-9

término *the glass ceiling barriers* concretamente como “ las barreras invisibles pero impenetrables entre la mujer y los altos cargos ejecutivos, evitando así que lleguen a los niveles mas altos de los negocios, independientemente de los logros o méritos”.<sup>6</sup> (B. Reich ,1995, p.3).

Según Gaete (2015, p.10), el techo de cristal “describe cómo la carrera laboral de las mujeres se ve estancada en un nivel jerárquico medio o bajo, sin poder acceder a los principales puestos de trabajo de alta dirección responsables de la toma de decisiones más importantes”.

En la bibliografía referida a este tema se encuentran diferentes definiciones o acotaciones que se han ido reformulando con posterioridad, las cuales poseen matices interesantes de analizar. Es el caso por ejemplo de la apreciación de Chinchilla y Poelmans (2005), que denominan *techo de cemento* a las limitaciones que se auto-imponen las mujeres trabajadoras que deciden no querer promocionar por el alto coste personal y familiar que les va a suponer el nuevo puesto. Todo esto puede venir determinado en algunos casos por obstáculos como la auto-crítica, la falta de confianza en sí mismas y la decisión personal.

El *techo de cristal* es una barrera que afecta a la carrera profesional de las mujeres, y que se caracteriza por ser invisible ya que no es percibida como tal por una parte importante de la sociedad, y porque no existen impedimentos explícitos discriminatorios contra las mujeres. Es mayoritariamente producto de determinados comportamientos sociales y acotada, puesto que es relativamente fácil determinar en qué punto de la jerarquía profesional se produce este quiebre. Matus y Gallego (2015, p.612)

---

<sup>6</sup> Traducción propia: “An invisible—but impenetrable—barrier between women and the executive suite, preventing them from reaching the highest levels of the business world regardless of their accomplishments and merits”.



Son varios los factores que interaccionan en la formación de este *techo de cristal*, pero se pueden tipificar fundamentalmente en factores externos e internos.

Las barreras o factores de carácter interno, tienen que ver con la influencia de la sociedad en su conjunto sobre las diferencias y la identidad de género que caracteriza a los puestos de elevado nivel jerárquico. “La *identidad profesional* está profundamente marcada por la dimensión de género”. Barberá et. al. (2003 p.137).

Todo esto parte de un proceso continuo de socialización que se inicia en la infancia de niños y niñas y que se ejerce a través de la familia, los medios de comunicación y del *curriculum oculto* entendido como “ las creencias, normas, valores sociales que, aunque no figuran entre los objetivos y fines académicos, se transmiten eficazmente aprendiéndose a través de complejos mecanismos de imitación e interiorización.” (Bonilla y Martínez 1992, p.60-92).

Algunos autores y autoras distinguen una serie de características psicológicas internas de las mujeres, las cuales se pueden resumir en la baja autoestima, el miedo al liderazgo, el rechazo al éxito o la sensación de frustración por no alcanzarlo.

En relación a estas características , parece necesario considerar lo que Barberá et. al., (2002, p.40) define como “*la profecía autocumplida*”, lo cual es la “metáfora frecuentemente utilizada para explicar los modos en que la cultura organizacional obstaculiza el desarrollo psíquico y social de las mujeres”, que pueden dar lugar a los pensamientos por su parte, de que no están capacitadas para determinados puestos de trabajo, como el de dirección, “con lo cual pueden esforzarse menos y poner menos empeño en su promoción profesional”.

Por otro lado, las barreras externas están asociadas a la cultura de la organización y a los factores socioculturales. Estas barreras u obstáculos se fundan en las consecuencias de la cultura patriarcal que provocaban que existiera una cultura claramente diferenciadora de género, en la que hay una subordinación de la mujer al hombre.

Tradicionalmente, la organización de las entidades empresariales ha sido fundamentalmente masculina, de hecho, la mujer que tenía algún tipo de éxito empresarial tenía que imitar el modelo tradicional del hombre y dejar atrás sus propósitos, metas, o innovaciones e, incluso paralizar el éxito de otras mujeres.

Según Barberá, Estellés y Dema (2009) hay varios factores que influyen en esta falta de promoción laboral femenina, entre ellos la política de selección de personal y las políticas de recursos humanos. Existe una falta de interés intrínseco basada en las ideas de que la mujer no se adecúa a los puestos de alta dirección por motivos organizacionales y el riesgo que asumen las organizaciones de tener un coste adicional por posibles bajas causadas por maternidad, lo cual podría dar lugar a conflictos internos entre el resto de trabajadores. Al mismo tiempo, las políticas laborales existentes son inadecuadas, ya que no favorecen suficientemente que las mujeres y los hombres puedan conciliar con todas las garantías laborales su vida familiar y personal.

Por último, es importante una matización de Bhatnagar (1988, pp 343-355) que apunta que las mujeres en las organizaciones no logran la suficiente formación e instrucción por parte de sus superiores o mentores. Bhatnagar (1988, pp 343-355) a su vez, define a ese mentor como un “padrino organizacional” y considera que este es indispensable y positivo para la aspirante a directiva. En general, los hombres prefieren formar a otros hombres y esto desfavorece y hace de barrera al ascenso profesional de las mujeres que contarán con mayores dificultades para obtener formación.

Resulta interesante analizar en este sentido el reciente Informe sobre las carreras profesionales de las mujeres en los ámbitos científico y académico y los techos de cristal existentes del Parlamento Europeo (2015), en el que se realiza una exposición de motivos donde se concluye exponiendo que la colaboración colectiva resulta de vital importancia para evitar esta desigualdad y que es fundamental dar formación desde la infancia sobre la noción de igualdad y diversidad.

A otro fenómeno que se relaciona con la falta de ascenso profesional de las mujeres se refiere el concepto de la “*abeja reina*”, que según Sarrió M<sup>7</sup> consiste en que muchas mujeres han ascendido de manera solitaria a puestos de responsabilidad y poseen una falta de conciencia de género con sus iguales. Se encuentran atrapadas en patrones o roles masculinos, e intentan no favorecer la carrera a otras mujeres para no perder así el respeto o consideración de los hombres de su entorno laboral.

De manera enlazada y complementaria al techo de cristal se encuentra el término *suelo pegajoso*, procedente del inglés *sticky floor*, y que se define como las fuerzas, influencias que provocan que las mujeres se mantengan estáticas y no avancen en la pirámide salarial y profesional. Esta situación está derivada de la conjugación del trabajo remunerado y el familiar, la cual les impide llevar una formación e implicación extra como cursos o reuniones fuera del horario laboral que las organizaciones precisan en muchas ocasiones para la promoción.

El efecto de este suelo pegajoso se relaciona directamente con la carga personal y familiar, y si no existe una buena conciliación en este sentido, muchas mujeres se verán obligadas a abandonar sus puestos, rechazar promociones favorables o reducir sus jornadas laborales.

### **3.3. EL LIDERAZGO FEMENINO EN LAS EMPRESAS**

El estudio del liderazgo resulta fundamental para entender cómo se comportan los líderes en las organizaciones y por ende analizar su poder predictivo sobre los resultados de los equipos o grupos que se encuentran en ella. Las formas alternativas en las que los líderes estructuran su conducta en el desempeño de su liderazgo se denomina *estilo de liderazgo* (Bass, 1990).

El estudio sobre estos estilos de liderazgo se puede concretar en dos formas opuestas, la clásica, investigada a principios del siglo XX por Lewin (1939), y la actual, que se encuentra orientada en el entorno y en las relaciones

---

<sup>7</sup> Sarrió M. Barreras y condicionantes en la igualdad de las organizaciones. Paper inédito

con los miembros de la organización y en la consecución de los resultados grupales.

Adentrándonos en el liderazgo femenino, numerosos autores y autoras identifican diferencias en la manera de actuar y pensar en las mujeres que mucho tiene que ver con la forma de liderar en las organizaciones. Los rasgos y cualidades “femeninos” estarían según Loden (1985) basados en “la cooperación, la colaboración, la resolución de problemas basada en la intuición, la empatía y la racionalidad.” Otros autores como Helgesen (1990), defienden que el modelo femenino se caracteriza por enfatizar la igualdad frente a la jerarquía superior-subordinado y que esos rasgos resultaban contraproducentes para el ejercicio de las funciones de liderazgo, ya que se centraban especialmente en los vínculos afectivos y esto disminuye la efectividad.

Por otra parte, existen análisis como los realizados por Engly y Jonhnon (1990 pp 233-256), en los que se dictamina que “ hombres y mujeres apenas difieren en los estilos orientación a las relaciones y orientación a la tarea, aunque las mujeres son mas democráticas y participativas que los hombres.”

A la hora de contemplar el limitado acceso de las mujeres a los puestos de dirección y liderazgo, conviene tener en cuenta ciertas variables que son responsables de las diferencias de género, como pueden ser “ los valores, los estereotipos de género, la concepción y uso del poder y las expectativas”. Cuadrado (2003)

Extraer conclusiones sobre las diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres va ligada necesariamente a una sensibilidad y responsabilidad, ya que pone en juego una concepción social de desigualdad en este aspecto. Tendíamos que preguntarnos por qué los cargos directivos y de liderazgo en las empresas son desempeñados mayoritariamente por hombres cuando las mujeres pueden, en la mayoría de ocasiones, realizarlo de una forma más eficaz, participativa y consensuadora.

## 4. ANÁLISIS EMPÍRICO

En este cuarto epígrafe del trabajo se lleva a cabo un análisis empírico secundario tanto de fuentes cualitativas como cuantitativas, para favorecer la comprensión de la situación en desventaja del colectivo femenino en su acceso a los puestos de elevada responsabilidad. Mencionaremos evidentes diferencias con respecto a los varones, las cuales nos ayudarán a entender los obstáculos con los que las mujeres tienen que enfrentarse y los impulsos que les hacen seguir luchando por su carrera.

### 4.1. LA ALTA DIRECCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

¿Qué se entiende por personal de alta dirección en las empresas?. Este concepto nos acotará el análisis y nos ayudará a entender la elevada responsabilidad y carga de trabajo y compromiso a la que deben de estar dispuestas a tener las mujeres en estos cargos.

Según la legislación española, *Real Decreto 1382/1985, de 1 de agosto*, por el que se regula la relación laboral de carácter especial del personal de alta dirección. Art. 1.2.) “Se considera personal de alta dirección a aquellos trabajadores que ejercitan poderes inherentes a la titularidad jurídica de la Empresa, y relativos a los objetivos generales de la misma, con autonomía y plena responsabilidad sólo limitadas por los criterios e instrucciones directas emanadas de la persona o de los órganos superiores de gobierno y administración de la Entidad que respectivamente ocupe aquella titularidad”.

Otra definición no tan técnica y basada en la incuestionable responsabilidad que requiere el puesto, es la que se ofrece en el proyecto *Mujeres directivas: transición hacia la alta dirección*<sup>8</sup> que cita que “Un alto directivo/a es aquella persona que, en entornos turbulentos, es capaz de influir positivamente en sus colaboradores para conseguir resultados superiores en una situación determinada (...) Además de maximizar los beneficios, procura que las personas a su cargo encuentren su propia voz. Consideramos que la alta dirección es aquel espacio en el que se toman las decisiones a primer nivel

---

<sup>8</sup> Mujeres directivas: transición hacia la alta dirección. Kaufmann A. Opiniones y actitudes. CIS

y se implementan las estrategias.” Kaufmann (2007, p.121)

Se requieren una serie de aptitudes y actitudes muy concretas para dirigir organizaciones de manera eficaz. Con el paso del tiempo las empresas se han convertido en máquinas de crear hipervelocidad<sup>9</sup>. Los usos del tiempo, la rapidez de las nuevas tecnologías y la información aportan numerosos beneficios para la gestión y buen funcionamiento de las actividades humanas. Pero por otro lado, también son muchos los perjuicios que provocan a las personas, como la ansiedad por la falta de tiempo y el ritmo frenético o la necesidad de horarios flexibles. Esto provoca que los trabajadores y trabajadoras pierdan el control y su identidad laboral y que se de la problemática de la conciliación entre el trabajo y la vida familiar.

#### **4.2. LAS MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS, PRIMERAS APROXIMACIONES.**

A continuación se hace referencia a la situación actual del mercado de trabajo, especialmente la situación de las mujeres y más concretamente las diferencias de género entre los puestos de directivos en las empresas.

En la Tabla 4.2.1, se recoge la evolución de la población española ocupada distribuida por sexo entre los años 2010 y 2016.

**Tabla 4.2.1 Ocupados por sexo. Valores absolutos y porcentajes respecto del total. Unidades: miles de personas, porcentaje.**

<b>Año</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>	<b>Hombres</b>	<b>%</b>	<b>Mujeres</b>	<b>%</b>
<b>2010</b>	18.724,5	100	10.423,7	55,67	8.300,8	44,33
<b>2011</b>	18.421,4	100	10.152,5	55,11	8.268,9	44,89
<b>2012</b>	17.632,7	100	9.608,2	54,49	8.024,5	45,51
<b>2013</b>	17.139,0	100	9.315,8	54,35	7.823,2	45,65
<b>2014</b>	17.344,2	100	9.442,7	54,44	7.901,5	45,56
<b>2015</b>	17.866,0	100	9.760,3	54,63	8.105,7	45,37
<b>2016</b>	18.341,5	100	10.000,8	54,53	8.340,8	45,48

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE. Encuesta de Población Activa.*

---

<sup>9</sup> Concepto analizado por el sociólogo Rifkin J. La era del acceso. Barcelona, Paidós, 2001.

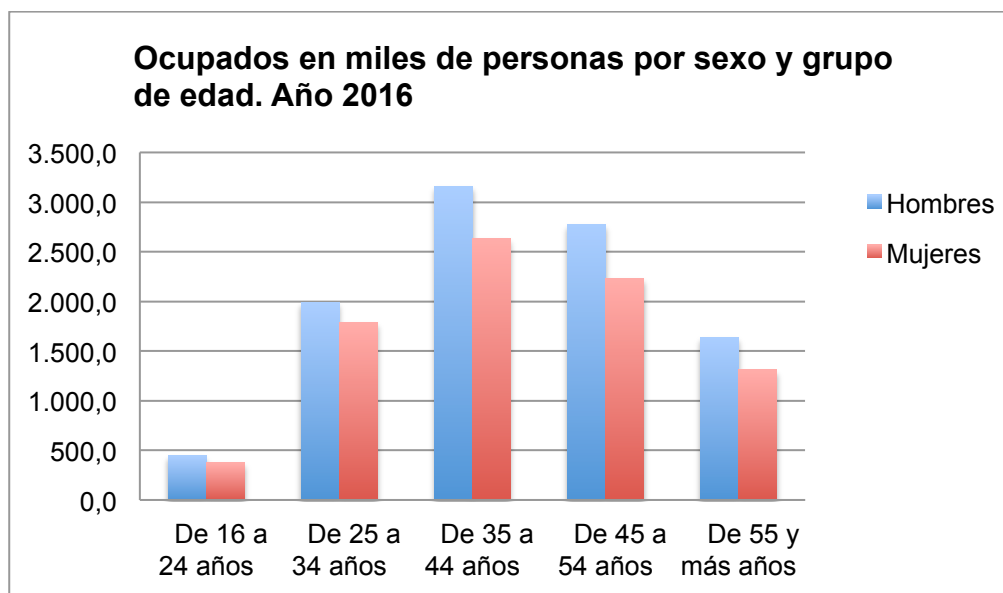
Como podemos observar, el número total de hombres ocupados es mayor que el de las mujeres en todos los años registrados desde 2010. En media, aproximadamente el 55% del total de ocupados son varones, mientras que las mujeres suponen un porcentaje inferior de un 45%, 10 puntos porcentuales por debajo de sus homónimos.

Estas diferencias son menores en los primeros años de ocupación, en la edad de entre los 16 y los 25 (Gráfico 4.2.1). Hay más mujeres con estudios superiores entre la población de jóvenes de 25 a 34 años de edad, pero hay más hombres que obtienen un trabajo con ese nivel de titulación mientras ellas acaban engrosando más a menudo las listas del paro.

Es a partir de los 25 años cuando la brecha de género empieza a ser notable. La ocupación de los hombres comienza a ser mayor que la de las mujeres progresivamente y es en la edad de 35 a 44 años cuando la diferencia es máxima. Todo esto se produce en gran medida por motivos de maternidad, cuidado de los hijos, que llevan a muchas de ellas a no continuar con su vida profesional o a delegar responsabilidades en sus puestos de trabajo, por verse sometidas a presiones en los ámbitos laboral y familiar.

También, porque muchas de las mujeres que se encuentran en esta etapa tienden a culpabilizarse por la creación de una familia y por sentir la obligación de que tienen que dedicarse de manera plena a ella. Todo esto es como consecuencia de la falta de sensibilización y de igualdad entre hombres y mujeres aún hoy en día en el trabajo doméstico y en el trabajo retributivo.

**Gráfico 4.2.1 Ocupados españoles en miles de personas por sexo y grupo de edad. Año 2016**



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE. Encuesta de Población Activa.*

En otro ámbito del análisis de los puestos directivos de las empresas y en las diferencias en ocupación por sexos, podemos apreciar claramente, como se observa en el siguiente Gráfico 4.2.2, la desigualdad existente en la cúspide directiva de las empresas, ya que los hombres en este tipo de puestos superan en más del doble al número de mujeres en toda la serie temporal desde el año 2011 hasta el 2016.

También, se percibe cómo para los hombres el número de directores y gerentes ha disminuido desde el año 2011, en el que eran un total de 640.500 varones, mientras que en el año 2016, eran un total de 516.200 hombres los que se encontraban en puestos de dirección y gerencia. Este descenso ha sido consecuencia, en gran parte, de la crisis económica que atravesó España y que comenzó en el año 2008, en la que muchas empresas se vieron en la necesidad de reducir sus plantillas y de despedir a sus trabajadores.

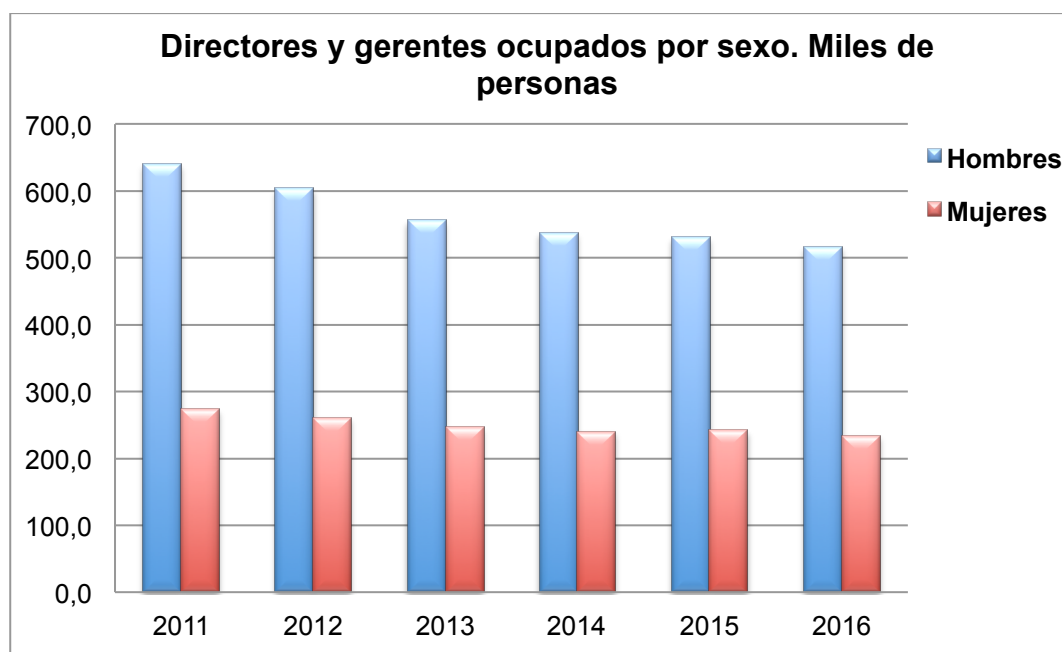
Con respecto a las mujeres, y a lo largo de la serie temporal, el descenso del número de directoras y gerentes ha sido menos acusado que en el caso de sus homónimos varones como consecuencia de que su ocupación es bastante inferior. El valor de ocupación más alto se da en el primer año de la serie siendo de 273.800 mujeres, y se produce un ligero repunte de ocupación



en el año 2015, para luego volver a descender la ocupación femenina en el año 2016 con un total de 234.000 directoras.

En el año 2011 en España, un 70% del total de los directivos de empresas eran varones frente a la cifra de un 30% de mujeres. En el transcurso de 5 años, las mujeres han ganado solamente un punto porcentual al frente de la ocupación directiva, siendo en el año 2016 el porcentaje de mujeres ocupadas en la alta dirección de un 31,19% sobre el total.

**Gráfico 4.2.2 Directores y gerentes ocupados por sexo. Miles de personas**



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE. Encuesta de Población Activa.*

Los datos pueden ser más reveladores si se trata de diferenciar entre cargos directivos por áreas funcionales, ya que esto nos puede dar alguna información acerca de qué puestos son más o menos ocupados por mujeres dentro del espectro directivo.

En este sentido, en la Tabla 4.2.2 se recoge la distribución en porcentajes acerca de la ocupación femenina en puestos de dirección y gerencia en 2015 y 2016, según la clasificación establecida por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en la que diferencian por tipo de departamento o área funcional, y también por tipo de empresa ya sea pública o privada.

**Tabla 4.2.2 Distribución porcentual de mujeres españolas ocupadas según la clasificación de directores y gerentes.**

	2015	2016
	% Mujeres	% Mujeres
<b>A Directores y gerentes</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
11 Miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos; directivos de la Administración Pública y organizaciones de interés social; directores ejecutivos	5,36	5,26
12 Directores de departamentos administrativos y comerciales	26,63	26,67
13 Directores de producción y operaciones	27,70	27,05
14 Directores y gerentes de empresas de alojamiento, restauración y comercio	27,70	25,04
15 Directores y gerentes de otras empresas de servicios no clasificados bajo otros epígrafes	12,65	15,98

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE. Encuesta de Población Activa.*

Hay que comentar que no es una clasificación del todo equitativa puesto que reúne diferentes tipos de director según variables distintas.

Se observa cómo el mayor porcentaje de mujeres en la clasificación en 2015 y 2016, se encuentra fundamentalmente en directoras de departamentos administrativos y comerciales, y departamentos de producción y operaciones. Con respecto al tipo de empresa, las mujeres que son directoras y gerentes de pequeñas o medianas empresas de alojamiento, restauración y comercio tienen mayor peso relativo con respecto al total de mujeres directoras y gerentes. Finalmente, se observa a su vez cómo las mujeres que dirigen departamentos administrativos y comerciales han aumentado muy levemente en porcentaje en el último año 2016. También lo han hecho, aunque en 3 puntos porcentuales aproximadamente, las mujeres que dirigen empresas de servicios no clasificados en los epígrafes anteriores.

Los datos que se muestran a continuación en el Gráfico 4.2.3, proceden de un análisis de la base de datos Actualidad Económica “Quién es quién” realizado en el año 2013 por PwC<sup>10</sup>. En este análisis por áreas funcionales se puede observar que las áreas de marketing, asesoría jurídica y recursos

---

<sup>10</sup> Para elaborar el análisis, PwC ha analizado la base de datos “Quién es quién” que recoge nominativamente mas de 7500 directivos de las principales compañías españolas.

humanos son las que más mujeres incorporan a sus cargos directivos, teniendo unos porcentajes de ocupación de entre el 30 y el 40%. En el otro extremo, se encuentran las áreas dedicadas a la tecnología e información y a las operaciones de empresa, en los que las mujeres no alcanzan el 20% de la ocupación en ninguna de ellas. Estas áreas de dirección menos representadas por mujeres coinciden con sectores aún masculinizados, y cuya presencia tanto en la formación como en el ámbito laboral está mayoritariamente ocupada por hombres.

**Gráfico 4.2.3 Porcentaje de cargos directivos funcionales ocupados por hombres y mujeres. España. 2013**



Fuente: *Inspirando: Casos de éxito en diversidad de género. "Quién es quién" Pwc, 2013*

El porcentaje de puestos directivos varía sustancialmente si se analiza en función del sector. Si se examina esta ocupación en relación al sector económico al que se dedica la empresa, se puede observar en el Gráfico 4.2.4, que el sector público, la sanidad y el Retail o consumo son los que más presencia femenina ocupan. Cabe destacar que esta ocupación de mujeres en ninguno de los sectores analizados supera el 30% del total, y que en los sectores con menor porcentaje de mujeres, como son los de las industrias primarias como la construcción o el inmobiliario y el de la energía, no llega a un 10% de porcentaje de ocupación.

#### Gráfico 4.2.4 Porcentaje de cargos ocupados por hombres y mujeres por sector económico. España. 2013



Fuente: *Inspirando: Casos de éxito en diversidad de género. "Quién es quién" PwC, 2013*

Por otra parte, en el estudio llevado a cabo por Grant Thornton, *Mujeres directivas: en el camino hacia la alta dirección* (2015), se puede constatar como las mujeres dirigen en mayor medida empresas del sector de los servicios, y que las industrias de la hostelería y de la alimentación y las bebidas cada vez cuentan más con mujeres para sus puestos directivos, por considerar que la mujer proporciona una información y un conocimiento superior en las decisiones de compra de estos productos, y puede equilibrar y realizar conexiones más eficientes entre la empresa y el consumidor final.

Por otro lado, el sector de la minería, que apenas cuenta con un porcentaje del 12%, y el sector de los transportes con un 19%, siguen teniendo una ínfima representación femenina.

También, es llamativo cómo en un sector tan dinámico y creciente en importancia como es el de las tecnologías, la representación femenina no supera el 20%. Como veremos en otro epígrafe de este trabajo, la mayoría de las mujeres no optan por carreras universitarias de informática o tecnología, y esto se ve plasmado en su escasa representación. Por ello, muchas de las empresas del sector tecnológico como la norteamericana Yahoo, optan por favorecer la presencia de las mujeres con generosas medidas de conciliación y facilitando la maternidad o la flexibilización de horarios, para que resulten más atractivas para las mujeres, ya que su capital humano es imprescindible para el correcto desarrollo de este sector que se encuentra en progreso.

### 4.3. LA PRESENCIA FEMENINA EN LAS EMPRESAS DEL IBEX-35

En este epígrafe del trabajo, vamos a analizar la presencia de mujeres en los equipos directivos de las grandes empresas que componen el Ibex-35 para poder constatar la realidad de las desigualdades de género entre la élite empresarial española.

El Ibex-35 es el principal índice bursátil de referencia de la bolsa española. Esta formado por las 35 empresas con más liquidez que cotizan en el Sistema de Interconexión Bursátil Electrónico (SIBE). Es un índice ponderado por capitalización bursátil, es decir, no todas las empresas que lo forman tiene el mismo peso.

La información conjunta de todas las empresas del IBEX se recoge de los informes anuales de gobierno corporativo de sus consejos de administración. En este trabajo, se ha tomado como referencia el *Informe de Evolución de indicadores de buen gobierno de las empresas del IBEX 35 durante el ejercicio 2015*, llevado a cabo por Fundación 1º de Mayo.

En la Tabla 4.3.1 se puede observar la distribución por sexo de los equipos directivos de las 35 empresas que lo componen. Las diferencias en porcentaje entre hombres y mujeres son extremadamente elevadas. Mientras que las mujeres en el año 2015 solamente ocupaban el 12,6% de los equipos directivos, los hombres ocupan un 87,4%. La variación con respecto al año 2014 ha sido positiva para las mujeres, ya que han logrado aumentar su participación absoluta aunque muy levemente, mientras que el número de directivos varones apenas se ha visto reducido en 5 de un año para otro.

**Tabla 4.3.1 Resumen de equipos directivos por sexo (nº de personas)**

	Equipos directivos			
	Hombres	Mujeres	Total	% Mujeres
2015	387	56	443	12,6
2014	392	47	439	10,7
Variación	-5	9	4	

Fuente: *Informes anuales de gobierno corporativo de las empresas y de sus memorias anuales. 2016*

Dado el carácter simbólico de las empresas que componen el IBEX-35, resulta interesante analizar de manera individualizada en cada una de ellas, el número de mujeres que se encuentran en los **equipos de alta dirección**. En este análisis se ha considerado una definición limitada del término *alta dirección*, según lo referente en la legislación española que hemos señalado en el epígrafe 4.1.

Se puede observar en la Tabla 1 del ANEXO I, cómo las empresas en las que sus equipos de alta dirección son más equitativos en participación de hombres y mujeres en el año 2015 son, la empresa Red Eléctrica por contar con un equipo formado por una mujer y un hombre; Bankinter, con una presencia de un 37,5% de mujeres (3 mujeres en un equipo de 8 integrantes) y Repsol con un 33,33% de presencia femenina (3 mujeres en un equipo de 9). Estos porcentajes no son favorables en cuanto a igualdad, ya que a pesar de que el número de directivos es muy reducido, la participación femenina resulta siempre por debajo de la mitad del total. La empresa que más mujeres incorpora a su equipo de alta dirección es Acciona, con un total de 5 mujeres sobre un total de 36 integrantes, con un porcentaje de participación femenina del 13,89%.

Además, son 6 las empresas que no cuentan con ninguna mujer en sus equipos directivos, destacando el caso de OHL, que cuenta con un total de 8 varones en su alta dirección y ninguna mujer.

En la Tabla 2 del ANEXO I se ofrece una relación de 18 de las empresas del Índice Ibex 35 y el número y porcentaje de mujeres con respecto al **total de puestos de dirección**.

Estos puestos de dirección han englobado un mayor número de integrantes, como los altos directivos, las direcciones generales, los directores corporativos, y el colectivo como el Top 300 que emplea El Banco Sabadell para denominar a parte de sus directivos, entre otros. Hay que tener en cuenta que cada empresa posee un organigrama diferente y una composición distinta de sus equipos directivos o consejos de gobierno.

El total de mujeres directivas en esas 18 empresas supone en media solamente un 25,8% en 2015, dos décimas superior que en el año anterior.

Este bajo porcentaje de participación varía de unas empresas a otras, como también lo hace el número total de puestos directivos que posee la empresa.

Bankia es la empresa que cuenta con mayor porcentaje de presencia femenina. En el informe anual de la empresa se da la información de la plantilla de los puestos directivos por sexo, teniendo en el año 2015 un porcentaje de 40,4% mujeres sobre un total de 3.765 hombres y mujeres integrantes del mismo, en el que el número de cargos directivos es mucho mayor que en otras empresas del ranking.

Por otra parte, la empresa Banco Sabadell facilita información en sus memorias de responsabilidad social corporativa (Anexo 3) acerca de su compromiso con la igualdad, la integración y la conciliación de sus trabajadores y trabajadoras. La empresa firmó en el año 2014 un “Acuerdo de Colaboración con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad sobre la adaptación de medidas para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos y comités de dirección”. Este acuerdo, fija unos objetivos ambiciosos respecto al número de mujeres directivas en su plantilla, ya que pretenden alcanzar en los cuatro años de su vigencia un total del 18% de mujeres en puestos de dirección. En el año 2014 la empresa contaba con un 17% de mujeres en puestos de dirección <sup>11</sup>, y en el año 2015 aumentó a un 22% de participación femenina.

#### **4.4.LA PRESENCIA FEMENINA EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS.**

A continuación, se va a analizar la composición por género de los consejos de administración de las empresas integrantes en el IBEX 35. Las empresas que componen este índice bursátil hacen públicos sus informes anuales y en ocasiones ofrecen información desagregada por sexos que nos resulta útil para este análisis.

Resulta primordial partir de la base jurídico legal y estudiar las actualizaciones que se han llevado a cabo del *Código de buen gobierno de las*

---

<sup>11</sup> Los datos a los que hace referencia la empresa Banco Sabadell son relativos a la Alta Dirección, Dirección general, Directores Corporativos y colectivo Top 300.

*sociedades cotizadas* que publicó la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) en Febrero de 2015.

En ese código se realizan diversas recomendaciones con unos objetivos comunes, pero en este caso nos interesa estudiar las referidas en materia de estructura y composición de los consejos de administración, concretamente las relativas al tamaño, diversidad y política de selección de consejeros.

Específicamente, la *recomendación 14.c* cita “que el consejo de administración apruebe una política de selección de consejeros que favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género. Y que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración.”

Para avanzar en la consecución de este objetivo, la CNMV ha solicitado que las empresas expliquen anualmente en su *Informe de gobierno Corporativo*, el grado del cumplimiento del objetivo y las medidas comprendidas en la política de selección de consejeros.

Con estos objetivos impuestos, vamos a examinar los resultados de estas empresas en el *Quinto informe de las mujeres en los Consejos del IBEX-35*<sup>12</sup> realizado en Febrero de 2017.

El número de consejeras en estas empresas ha ido incrementándose todos los años como podemos observar en la Tabla 4.4.1, contando desde las 53 consejeras en el año 2010 hasta las 92 en el 2017.

---

<sup>12</sup> Informe realizado por la consultora de comunicación Atrevia y la escuela de negocios IESE con datos recogidos de la CNMV y de las páginas web de las compañías.



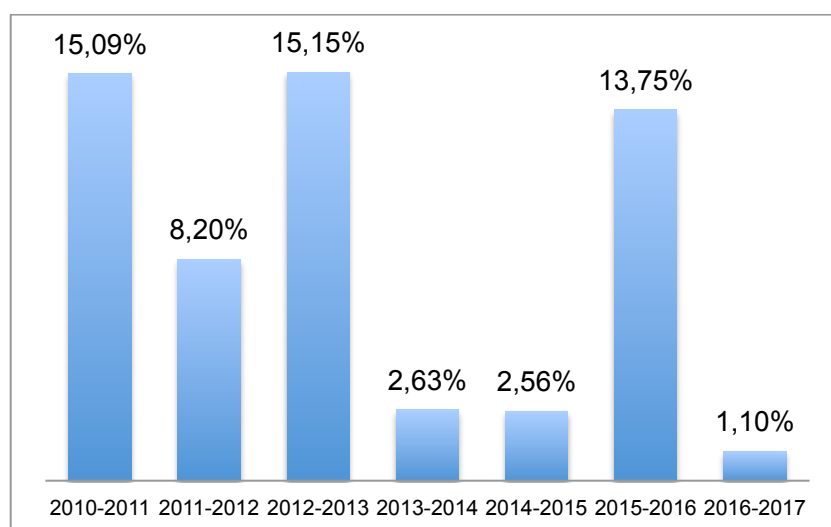
**Tabla 4.4.1 :Evolución del número de consejeros y consejeras de las empresas del Ibex-35 .2010-2017. Porcentajes sobre el total**

	Total	Mujeres	Hombres	%Mujeres	%Hombres
2010	502	53	449	10,56	89,44
2011	505	61	444	12,08	87,92
2012	490	66	424	13,47	86,53
2013	477	76	401	15,93	84,07
2014	470	78	392	16,60	83,40
2015	462	80	382	17,32	82,68
2016	459	91	368	19,83	80,17
2017	453	92	361	20,31	79,69

*Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales de gobierno corporativo de las empresas del Ibex-35*

En el Gráfico 4.4.1 se pueden observar las variaciones interanuales del número de mujeres consejeras. En el último periodo disponible, entre 2016 y 2017, ha sido el que ha tenido un menor ritmo de crecimiento anual de los últimos 6 años, solamente se ha incrementado en un 1,10%, pasando de 91 a 92 consejeras. Hay que tener en cuenta varios factores para analizar con precisión estos datos, ya que cada año se introducen nuevas empresas al Ibex 35 y otras lo abandonan. También que este último año el número total de consejeros en estas empresas ha disminuido fruto de las recomendaciones de la CNMV.

**Gráfico 4.4.1 : Ritmo de crecimiento anual del número de mujeres consejeras. (Porcentaje)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales de gobierno corporativo de las empresas.*

Estos datos a priori pueden parecer optimistas, ya que es evidente que el protagonismo de las mujeres en los Consejos de Administración va en aumento. La presencia de consejeros ha disminuido casi en 50 puestos en general, y las mujeres han podido tener un ritmo de crecimiento positivo, pero no suficiente si se toman como referencia los datos europeos. El peso femenino en las principales empresas cotizadas de Europa se sitúa en un 23,3%, mientras que como podemos observar en España es ligeramente inferior, según la consultora Atrevia e IESE en el Quinto Informe de Mujeres en los Consejos del Ibex-35 realizado en Febrero de 2017.

Es importante señalar que en 2016, por primera vez en la historia de España, todos los Consejos del IBEX-35 tenían al menos una mujer, un récord histórico que se ha visto interrumpido este año 2017, ya que Cellnex Telecom no ha incorporado a ninguna en su consejo.

Algunas de estas mujeres son consejeras en más de una empresa, por lo tanto los datos nos indican que los 92 puestos de consejeras están cubiertos por 84 mujeres, y que 8 de ellas están presentes en más de un Consejo de Administración.

Los datos muestran que un 96,42% de las mujeres consejeras tienen formación universitaria. Son predominantes las licenciadas en campos como el Derecho, la Economía o las Ciencias, y por el contrario, una minoría cursó estudios de Periodismo, Filosofía o Ciencias Políticas.

El Banco Santander y Abertis, son actualmente las empresas con mayor número de mujeres en sus consejos ya que cuentan cada una con 6 consejeras, esto quiere decir que son junto con otras dos empresas, las únicas que cuentan con al menos un 40% de consejeras no ejecutivas como establece la recomendación de la Comisión Europea de 2012<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> La Directiva Europea fija un objetivo mínimo, para 2020, del 40 % para los miembros no ejecutivos del género menos representado en el consejo de administración de las empresas cotizadas en Europa o para 2018 en el caso de las empresas públicas.

Además, el Banco Santander es una de las dos empresas del Ibex 35 que tiene consejeras que ostentan la presidencia del consejo. En este caso Ana Patricia Botín tiene a su vez el cargo de Presidenta Ejecutiva. Por el contrario, en la empresa DIA, Ana María Llopis ostenta únicamente el cargo de presidenta del consejo.

Si se analiza la permanencia de los consejeros y consejeras en sus puestos de responsabilidad, es importante destacar que la presencia temporal de las mujeres en la mayoría de los consejos de administración también se diferencia claramente con respecto a los varones.

En la Tabla 3 del ANEXO I, se ofrece una relación de la permanencia media en años por empresa y sexo de los consejeros. En media, la presencia de varones en los consejos es de 7,4 años. Por otro lado, la permanencia de las mujeres está por debajo, y es de una media de 4,8 años. La permanencia se encuentra por encima de los 10 años en únicamente 2 de las empresas del índice, las cuales son FCC e Inditex. Llama la atención como en la empresa FCC con mayoría de presencia masculina, la permanencia de ellos no llega a 1 año mientras que la de las mujeres es de 15,6 años.

En general, esta menor permanencia femenina va en concordancia con la aún escasa presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas. Como se ve a lo largo de este trabajo, son muchos los factores que todavía obstaculizan el acceso de las mujeres a estos puestos de responsabilidad como son los consejos de administración. Muchas empresas se aferran a que son las diferencias en la productividad y los mayores costes de las mujeres derivados de su maternidad y responsabilidad familiar, los que inciden en las condiciones de trabajo, en su inserción laboral y en su futura permanencia. Todaro, R et al. (2000) p.1

---

La propuesta incluye también, como medida complementaria, una «cuota flexible», la obligación de que las empresas cotizadas establezcan objetivos de autorregulación en cuanto a la representación de ambos sexos entre los puestos ejecutivos en el consejo, que deberán alcanzarse a más tardar en 2020 (o 2018 en el caso de las empresas públicas). Las empresas deberán informar anualmente de los progresos realizados.

Es necesaria una mayor aceptación de la premisa de que la mayor incorporación de mujeres a las diferentes funciones de responsabilidad de las empresas es un aporte importante de actitudes y capacidades. Esto, lejos de disminuir la productividad, hará más eficientes los equipos y por ende, la toma de decisiones. Wirth, L. (2002), expone que a su vez esta mayor concienciación estimula el crecimiento económico y mejora el bienestar de las familias.

#### 4.5. LA FORMACIÓN DE LAS MUJERES.

La educación es uno de los activos más valiosos para el desarrollo de una sociedad. El acceso a los diferentes niveles educativos tiene que ser equitativo e igualitario para toda la población, independientemente del sexo o la categoría social.

Los puestos de alta dirección en las organizaciones requieren de un conocimiento superior en materia de negocios y finanzas, y es fundamental formarse en un título universitario e incluso realizar un Master o un Postgrado para competir en el liderazgo de organizaciones. Aunque tradicionalmente los roles sociales conllevaban que la dirección de empresas era mayoritariamente “cosa de hombres”, los datos que mostramos a continuación demuestran cómo en el aspecto de la educación las mujeres están más que suficientemente preparadas.

En la Tabla 4.5.1, se ofrecen datos de las personas ocupadas diferenciadas por sexo que habían cursado una educación superior o universitaria.

**Tabla 4.5.1 Ocupados con formación de educación superior diferenciados por sexo. Porcentajes sobre el total**

	2014		2015		2016	
	Personas	%	Personas	%	Personas	%
<b>Ambos sexos</b>	7.286,8	100,00	7.480,6	100,00	7.721,3	100,00
<b>Hombres</b>	3.608,9	49,53	3.645,2	48,73	3.725,1	48,24
<b>Mujeres</b>	3.677,9	50,47	3.835,4	51,27	3.996,2	51,76

*Fuente: Elaboración propia en base a los datos del INE. Encuesta de Población Activa*

Los datos muestran que desde 2014, las mujeres ocupadas con formación superior superan en porcentaje a los hombres, y que cada año esta

diferencia es aún mayor. Las mujeres ocupadas académicamente preparadas aumentan en España año tras año, mientras que el número de hombres aumenta levemente y su porcentaje no llega a ser suficiente para igualar al del género femenino.

Las mujeres están más formadas académicamente que los hombres. En los últimos datos ofrecidos por el INE referentes al curso 2014-2015 en materia de titulados universitarios, se puede observar que el porcentaje de mujeres con estudios superiores es mayor que el de los hombres. Mientras que un 60,9% del total de egresados son mujeres, solamente un 39,1% del total son varones que concluyen el curso titulándose de un grado universitario. (Tabla 4.5.2)

**Tabla 4.5.2 Porcentaje de mujeres y hombres egresados en enseñanzas de grado. Curso 2014-2015**

	<b>% MUJERES</b>	<b>% HOMBRES</b>
<b>Ciencias sociales y jurídicas</b>	67,1	32,9
<b>Ingeniería y arquitectura</b>	26,1	73,9
<b>Artes y humanidades</b>	65,4	34,6
<b>Salud</b>	73	27
<b>Ciencias</b>	55,4	44,6
<b>Total</b>	<b>60,9</b>	<b>39,1</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a los datos del INE. Mujeres y hombres en España. Educación*

Si analizamos estos datos según la rama de conocimiento a la que pertenece cada titulación, se observa que el mayor porcentaje de mujeres en el curso 2014-2015 optan por titularse en una carrera universitaria de la rama de las Ciencias de la Salud (73%) o de las Ciencias Sociales y Jurídicas (67,1%) (Tabla 4.5.2). En otras ramas del conocimiento como la Ingeniería y la Arquitectura, el porcentaje de mujeres en las aulas universitarias llega casi a un 30%. Este dato es positivo ya que son carreras técnicas tradicionalmente realizadas por hombres. Es importante comentar que las diferencias entre las ramas universitarias existentes cada vez son más pequeñas, ya que se tiende a una mayor diversidad e igualdad de hombres y mujeres en cada una de ellas.

Los datos de la presencia femenina en la educación superior han ido mejorado sustancialmente en las últimas décadas. Esto ha sido posible porque las mujeres han superado muchas de las limitaciones en sus derechos, y han

conseguido acceder a una formación universitaria sin barreras e igualitaria con respecto a los hombres. Hoy en día las mujeres se encuentran totalmente integradas en las universidades, mientras que en la década de los 70's, la presencia femenina en la educación universitaria apenas era de un 30% del total. (Palermo, A ,1998, p. 95)

Al respecto de los estudios oficiales de máster, dentro de la categoría universitaria, observamos en la Tabla 4.5.3, como las mujeres siguen siendo mayoritarias en los master de todas las ramas de enseñanza, excepto en los estudios de postgrado relacionados con la ingeniería y la arquitectura.

Referido a los másteres relativos a las Ciencias sociales y jurídicas, que es habitual que cursen los profesionales de negocios, dirección de organizaciones, y relativos al mundo empresarial, se puede apreciar cómo la diferencia entre el porcentaje de hombres y mujeres es menor que respecto a los grados (Tabla 4.5.2). Un 57,7% del total de egresados en un master de ciencias sociales y jurídicas son mujeres con respecto a un 42,3% de hombres.

**Tabla 4.5.3 Porcentaje de mujeres y hombres egresados en estudios de master<sup>14</sup> por rama de enseñanza. Curso 2014-2015**

	<b>% MUJERES</b>	<b>% HOMBRES</b>
<b>Ciencias sociales y jurídicas</b>	57,7	42,3
<b>Ingeniería y arquitectura</b>	31,8	68,2
<b>Artes y humanidades</b>	61,3	38,7
<b>Salud</b>	70,1	29,9
<b>Ciencias</b>	51	49
<b>Total</b>	<b>56,3</b>	<b>43,7</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a los datos del INE. Mujeres y hombres en España. Educación*

Según los datos del informe de *La mujer directiva en España (Women as Leads)* realizado por Pwc e Isotes, el porcentaje de mujeres que cursan los programas executive MBA de las principales escuelas de negocio españolas (Programas MBA executive de ESADE, ESIC e IE) varía entre un 25% y un 32% en el mejor de los casos, siendo inferiores a los porcentajes de sus homónimos masculinos.

---

<sup>14</sup> Los estudios de Máster incluyen Másteres oficiales universitarios y equivalentes.

Este dato es revelador según lo analizado con anterioridad y teniendo en cuenta el gran porcentaje femenino que opta por cursar un grado universitario. Estos programas son muy recomendables para el posterior acceso a los cargos directivos de las organizaciones, ya que ofrecen una visión más estratégica y precisa de la dirección de negocios.

Se puede llegar a la conclusión de que las mujeres en ese punto de su etapa formativa, deban elegir entre continuar su especialización en su carrera profesional y cursar un Máster de dirección de empresas ,o por el contrario, centrarse en su vida familiar. A su vez, los motivos económicos como la falta de recursos, pueden limitar el acceso a estos costosos MBA.

También, que las escuelas de negocios que impartan estos MBA pongan trabas en el proceso de admisión por falta de experiencia o por el curriculum requerido, o en relación a la poca flexibilidad horaria de los cursos.

Muchas de las escuelas que imparten este tipo Master, son conscientes de las desigualdades de género que se dan en el alumnado y de que la asistencia femenina en este tipo de cursos es menor que la masculina. Por ello, intentan favorecer la participación femenina en estos cursos, para que el porcentaje de mujeres matriculadas supere el 30% y puedan impulsar así sus carreras y alcanzar sus objetivos.

Concretamente, la escuela IESE Business School ofrece *La Beca Talento Mujer*, la cual está pensada para mujeres con un desempeño sobresaliente, un impacto positivo en la empresa y la sociedad y un gran potencial de desarrollo. También, cuentan con la iniciativa IESE Women in Leadership (I-WIL), la cual es una plataforma única que ofrece apoyo a antiguas alumnas y a mujeres líderes a través de diferentes actividades.

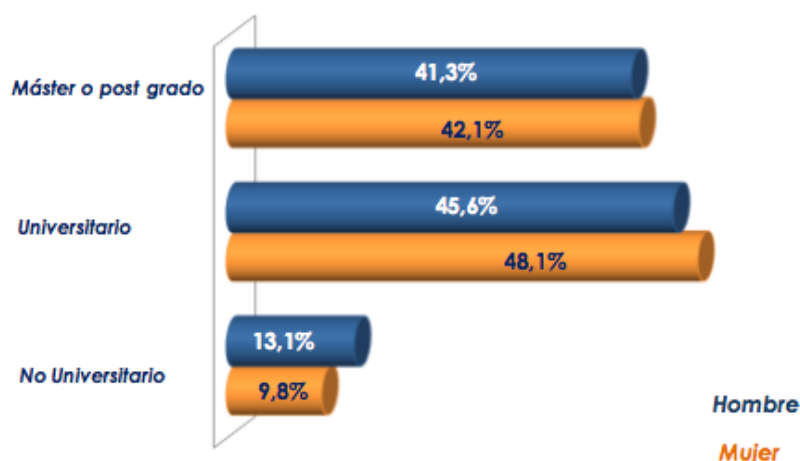
Los datos del Informe “*Diferencias retributivas de género*” ,realizado por ICESA Grupo y EADA muestran el nivel de formación por sexo en las posiciones directivas españolas de 2016.

En el Gráfico 4.5.4 se puede observar cómo para la población femenina el nivel de formación es mayor que el de los hombres. En el nivel universitario, un 45,6% de los hombres que ocupan puestos directivos han cursado estudios universitarios, mientras que el porcentaje de mujeres directivas que lo han cursado es de un 48,1%.

En cuanto a los Master o Post Grado, las diferencias se reducen a un 0,8%. En un 41,3% de los casos, los hombres directivos han adquirido esta formación, frente a un 42,1% de mujeres.

Con respecto a los directivos y directivas que no han cursado enseñanza universitaria, el porcentaje masculino supera al femenino, siendo un 13,1% el porcentaje de directivos varones sin estudios universitarios, frente a un 9,8% de mujeres.

**Gráfico 4.5.4 Porcentaje de nivel formativo por nivel y sexo de los directivos españoles para el año 2016.**



Fuente: "Diferencias retributivas de género" 11ª Edición, ICESA Grupo y EADA Business School. 2017.

Al respecto de la formación complementaria que realizan los directivos y directivas, según el estudio de Collado, (2009), las diferencias entre hombres y mujeres se hacen más notables.

Las mujeres tienen que mostrar una mayor formación específica para el puesto que desempeñan. Así lo demuestran los datos de este estudio, que indican que las mujeres aventajan en 10 puntos porcentuales a los hombres.

Se les exige más esfuerzo y esto también se hace patente en los resultados que muestran que el conocimiento de idiomas de las directivas es mayor, diferenciándose en 15 puntos porcentuales con sus homólogos masculinos.



#### **4.6. LAS DIFERENCIAS SALARIALES DE LAS MUJERES DIRECTIVAS**

Las diferencias salariales entre hombres y mujeres en España siguen una tendencia negativa desde el inicio de la crisis.

A continuación, se hace referencia a la onceava edición del Informe *“Diferencias retributivas de género”* elaborado por la consultora ICESA Grupo con la colaboración de EADA Business School. El informe se basa en una muestra de datos salariales validados estadísticamente a Febrero de 2017 de más de 80.000 personas empleadas por cuenta ajena en toda España.

En el siguiente Gráfico 4.6.1 se muestran las diferencias salariales por categorías profesionales en el año 2017.

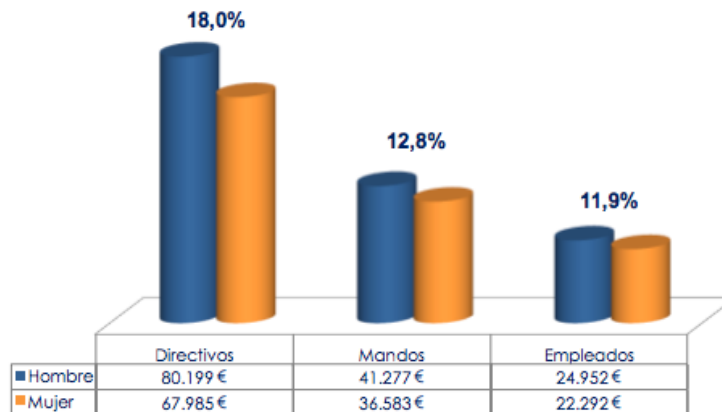
En la categoría de Directivos, podemos observar cómo los hombres perciben una media de 80.199 euros frente a los 67.985 euros que perciben las mujeres. Esto supone una diferencia entre ambos de un 18%.

Para el año 2016, esta diferencia era menor, de un 17,1% según la décima edición del Informe y por consiguiente se confirma la evolución desfavorable de estas diferencias.

Con respecto a la categoría profesional de los mandos, se puede percibir cómo la diferencia es algo menor, de un 12,8%, percibiendo los hombres en media 42.277 euros frente a una media de 36.583 euros de las mujeres. Si comparamos estos datos con los del año anterior, se puede observar como la diferencia porcentual en 2016 era de un 13,8%, lo cual pone de manifiesto que las desigualdades en esta categoría profesional se han visto reducidas.

Por último, referido a la categoría de los empleados, las diferencias disminuyen hasta un 11%, siendo el salario de los hombres una media de 24.952 euros y el de las mujeres de una media de 22.292 euros. Analizando los datos referentes al año 2016, observamos como la diferencia retributiva fue de un 11.5%, y que los empleados han reducido estas diferencias de un año a otro.

**Gráfico 4.6.1 Diferencias salariales<sup>15</sup> por categorías profesionales (directivos, mandos intermedios y empleados) en 2017**



Fuente: "Diferencias retributivas de género", ICSA Grupo y EADA Business School. 2017.

Seguidamente, se muestra el Gráfico 4.6.2 con la evolución de las diferencias retributivas en los directivos, en el periodo 2008 a 2017.

En tendencia general a lo largo de la serie, se observa cómo las diferencias retributivas entre hombres y mujeres han incrementado, desde el año 2008. El valor más alto de toda la serie se da en el año 2014, llegando a tener una diferencia del 18,6%. Las menores diferencias se dieron en los años 2008 y 2011, con unos porcentajes del 11,9% y del 12% respectivamente.

Llama la atención, que con el paso de los años la desigualdad de la categoría profesional de los directivos se ha visto incrementada. En el año 2008 esta diferencia era de un 11,9% y en el año 2017 ha alcanzado un porcentaje de un 18%.

---

<sup>15</sup> Las retribuciones presentadas se expresan en RTA (Retribuciones Totales Anuales = Retribución Fija + Retribución Variable).

**Gráfico 4.6.2 Evolución de las diferencias salariales a directivos. 2008-2017**

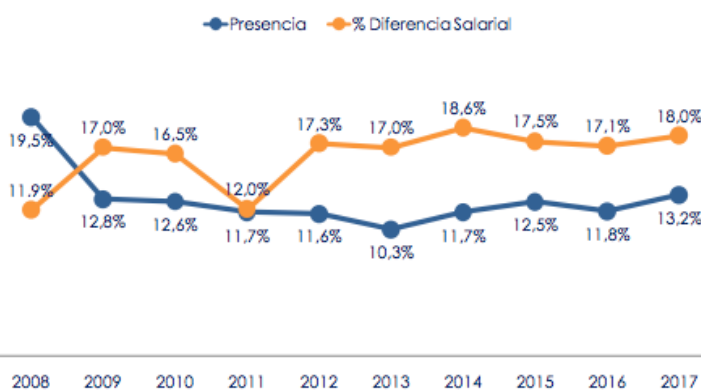


Fuente: “Diferencias retributivas de género”, ICSA Grupo y EADA Business School. 2017.

A continuación, en el gráfico 4.6.3 se refleja la evolución de las diferencias retributivas de las mujeres y la presencia de Directivas en una serie temporal del año 2008 al 2017. Se puede observar cómo la presencia de mujeres directivas ha disminuido a lo largo de la serie temporal, mientras que las diferencias retributivas en porcentajes se han incrementado.

La tendencia se ha mantenido más o menos estable en los últimos años desde el 2014. Del año 2016 al 2017, la tendencia es de crecimiento en ambas variables. Más acusada en la presencia femenina en puestos directivos, con un incremento de un 1,4% que en la diferencia salarial que ha aumentado un porcentaje de un 0,9% en el último año.

**Gráfico 4.6.3 Evolución de las diferencias retributivas de las mujeres y la presencia de Directivas. 2008-2017**



Fuente: “Diferencias retributivas de género”, ICSA Grupo y EADA Business School. 2017.

La percepción de las mujeres de estas desigualdades en cuanto a las retribuciones se confirma en la sexta Encuesta Adecco a Mujeres Directivas realizada en 2014 a 400 mujeres directivas procedentes de diversos sectores de actividad. En ella se afirma que un 27,9% de las encuestadas considera que esta discriminación en las remuneraciones está encubierta, y forma parte de las malas prácticas que desarrollan algunas empresas para que ellas perciban salarios menores que los de sus compañeros varones.

Un 65,1% de las encuestadas cree que la discriminación salarial para las mujeres es una realidad en el ámbito empresarial. Solo el 34,9% de las encuestadas afirma que no existe la discriminación salarial. Además, un 46,5% de las ejecutivas encuestadas admite haber sido objeto de algún tipo de discriminación a lo largo de su carrera por el hecho de ser mujer, especialmente en materia retributiva, de promoción dentro de la empresa o en los procesos de selección para ocupar un puesto en una empresa.

#### **4.7. LOS OBSTÁCULOS O LIMITACIONES DE LAS MUJERES DIRECTIVAS**

##### **4.7.1. Las mujeres acceden con más facilidad a los puestos directivos en las pequeñas empresas que en las grandes.**

En el estudio *“Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas”* realizado por IESE Business School de la Universidad de Navarra (Centro Internacional Trabajo y Familia) en el año 2006, se analizó una muestra de 145 directivas procedentes de todos los sectores de la actividad empresarial. El 18% de las encuestadas ocupaban un puesto de dirección general; el 53%, la dirección de un departamento y, el 13%, una jefatura de sección, mientras que el 4% trabajaban como autónomas. El 70% de las encuestadas estaban casadas con hijos y la media de antigüedad en sus empresas superaba los cinco años.

A su vez, en el estudio resulta llamativa la correlación entre el tamaño de la empresa y el nivel laboral de las encuestadas. Se puede observar cómo en el primer nivel de tamaño de la empresa (hasta 100 trabajadores), son 13 las mujeres que ostentan cargos de dirección general y 14 las directoras de departamento. Si lo comparamos con las empresas de más de 5000 trabajadores observamos que estas tienen un total de 2 mujeres en puestos de

dirección general y 9 mujeres en la dirección de departamentos. Se puede llegar así a la conclusión de que las mujeres acceden mejor a las empresas pequeñas, ya que el número de niveles intermedios hasta llegar a los puestos directivos son menores que en las grandes empresas. Las autoras del estudio establecen una última posible explicación y es que “ la cultura es más flexible en la empresa por necesidad”. Las pequeñas empresas, las cuales tienen la necesidad de crecer y hacerse más fuertes y consolidadas en el mercado, no están en condiciones de permitirse no contratar a mujeres para que dirijan aspectos fundamentales de la empresa. Al contrario de las grandes y fuertes organizaciones, las cuales son más propensas a discriminar a colectivos como el femenino en la aspiración a puestos directivos.

Estas conclusiones se pueden complementar con el estudio *de Las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas españolas*, realizado en Marzo de 2013 por INFORMA D&B, en el que se analiza la representación femenina en los Consejos de Administración según el tamaño de la empresa<sup>16</sup>.

En este estudio también se constata la relación entre la presencia de representación femenina en los Consejos de Administración y el tamaño de las empresas.

En la Tabla 4.7.1.1 se puede observar cómo para el total de sociedades examinadas en dicho informe, el porcentaje de empresas que cuentan con más de un 40% de mujeres en sus Consejos es de un 25,94% y que estos porcentajes disminuyen cuanto más grande es el tamaño de la empresa. Por el contrario, son un 74,06% las sociedades que cuentan con menos de un 40% de mujeres en los Consejos de Administración, y esta proporción aumenta a medida que lo hace también el tamaño de la empresa, siendo mucho mayores

---

<sup>16</sup> Para medir el tamaño de las empresas, se usa la definición relativa a los empleados de la Recomendación 2003/361/CE de la Comisión del 6 de mayo de 2003 sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas. Micro: < 10 empleados; Pequeña: < 50 empleados; Mediana :< 250; Grande:>= 250 empleados.

(90,83%) las grandes empresas con menos de un 40% de mujeres en sus Consejos.

Los datos resultan similares si se analizan las sociedades con más de un Administrador, en las que el porcentaje de sociedades con más de un 40% de mujeres es de un 35,63% y solamente un 9,65% de grandes sociedades.

**Tabla 4.7.1.1 : Porcentaje de sociedades según su tamaño que cuentan con mujeres en sus consejos.**

Tamaño	Total sociedades (Incluyendo admin. Único)		Sociedades con más de un admin.	
	Mas de 40% mujeres	Menos 40% mujeres	Mas de 40% mujeres	Menos 40% mujeres
Micro	26,68%	73,32%	37,70%	62,30%
Pequeña	20,73%	79,27%	27,56%	72,44%
Mediana	14,58%	85,42%	16,68%	83,32%
Grande	9,17%	90,83%	9,65%	90,35%
<b>Total</b>	<b>25,94%</b>	<b>74,06%</b>	<b>35,63%</b>	<b>64,37%</b>

*Fuente: Base de datos de INFORMA D&B*

Otra razón de que las mujeres accedan en mayor medida a las pequeñas empresas es debido a que el 33% de las nuevas empresas son creadas por mujeres emprendedoras, y a la vez directoras de las mismas.

Según los datos del “Informe especial GEM sobre Emprendimiento Femenino” (2015), el número de mujeres emprendedoras y empresarias está aumentando, aunque no hasta igualarse al de los hombres, ya que existen dos mujeres emprendedoras por cada tres hombres.

Estas nuevas empresas, Start-up, fundamentalmente dedicadas a las nuevas tecnologías, los servicios y al e-commerce, ponen especial atención en la Responsabilidad Social Corporativa, y en concreto en la forma de trabajar siendo esta más autónoma y flexible. Esto se traduce en la implementación de medidas de conciliación laboral, ya que muchas son creadas por mujeres que han renunciado a su carrera profesional en otra empresa por motivos que tienen que ver con la falta de corresponsabilidad familiar y laboral. Además, la mayor parte de las mujeres emprendedoras se encuentran en una franja de edad de entre los 25 y los 34 años, en la cual la mayoría de las mujeres tienen hijos y aumentan sus responsabilidades familiares. La creación de éstas

nuevas empresas favorece la puesta en marcha de nuevos retos y proyectos, siendo las empresarias conscientes del esfuerzo que ello supone.

#### **4.7.2. La sensación de doble jornada laboral y familiar**

“La gente dice que no se puede tener una familia y una carrera, que tienes que elegir; pero ¿por qué no puedes ser una estupenda madre y a la vez excelente en la profesión que has elegido?”. Emily Cox (2016).

Rescatando este testimonio de una entrevista para Grant Thornton de la directora de derecho laboral y servicios de relaciones laborales y personal de Virgin Money, nos damos cuenta de que esta realidad está presente en todas las mujeres que tienen un trabajo remunerado, y que cuando finalizan su larga jornada laboral tienen que volver a su hogar para comenzar otra aunque satisfactoria jornada, con su familia y el cuidado de sus hijos e hijas. Esta completa conciliación es muy difícil sin ayuda, bien sea del cónyuge, de la familia directa o de cuidadores y apoyo externo.

Los recientes resultados del último *Barómetro del CIS*, que se ha realizado en Mayo de 2017 (Estudio nº 3175), incluyen las principales preocupaciones de los españoles, las tareas del hogar, la felicidad y la convivencia en pareja tabuladas por variables sociodemográficas, como el sexo y edad. Las respuestas muestran que según la jornada de trabajo, el 28,3% de mujeres trabajan a media jornada, frente a un 8,8% de varones. Y por el contrario, un 89,6% de los hombres trabajan a jornada completa frente a un 69,3% de mujeres que lo hacen.

En cuanto a las tareas del hogar, las mujeres en España siguen siendo las que asumen la mayor parte de las tareas domésticas. El 54,6% de mujeres prepara siempre la comida frente a un 19,4 de hombres y ellas limpian la casa en un 44,9% de los casos, mientras que ellos en un 14,8%. Únicamente los porcentajes se igualan en el reparto de tareas en los pagos y gestiones en los bancos, en el 34,5% de los casos son las mujeres las que lo realizan frente a un igualado 34% de hombres. En el cuidado de los hijos durante los tres primeros años de vida, un 87,7% de mujeres se encargaba de su atención frente a un 5,6% de hombres.

Concretamente para las mujeres en altos cargos directivos, se hace referencia de nuevo al estudio *“Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas”* (IESE) Centro Internacional Trabajo y Familia, se establecen en el mismo, cuatro “sensaciones” posibles en las que se crea un conflicto para las mujeres. Los resultados sitúan a la sensación de tener una doble jornada en primera posición de conflicto lejos de las demás , ya que un 37,4% del total está totalmente de acuerdo con esta afirmación y un 34,3% está de acuerdo<sup>17</sup>.

Alargar la jornada laboral en este tipo de puestos de trabajo está visto como algo “dentro de lo normal”. La dedicación en tiempo concreto al compromiso de dirección de la empresa es de 7,82 horas de promedio diario, seguida de sus proyectos profesionales que requieren de 4,09 horas diarias, quedando así el tiempo familiar de hijos y marido en un total de 3,5 horas diarias.

No parecen ser así los deseos reales de las mujeres, las cuales anticipan en importancia la dedicación a los hijos, seguido de la dedicación al resto de la familia como el cónyuge y los padres, siendo el último puesto de prioridad el trabajo empresarial.

En la Tabla 4.7.2.1, referente a una encuesta realizada a directivos de diferentes niveles por PwC en su informe *La mujer directiva en España*, se puede observar cómo ante la afirmación de si, la mayoría de los días suelen alargar su jornada laboral, el 80% de mujeres considera estar totalmente de acuerdo o de acuerdo, frente a un 20% que no realizan habitualmente horas extra en su puesto de trabajo. Esto, resulta un inconveniente añadido si consideramos que la dedicación laboral es la mayoritaria en su agenda diaria y que su prioridad fundamental es la familia.

---

<sup>17</sup> En los resultados, las otras tres situaciones propuestas para verbalizar el conflicto fueron, en orden decreciente, sentirse sola para sacar adelante a la familia, jefes y compañeros no comprensivos y el marido visto como un peso.



**Tabla 4.7.2.1 :Grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación de la encuesta:” La mayoría de los días, suelo alargar mi jornada laboral”.**

	Hombres	Mujeres	Global
Totalmente de acuerdo /De acuerdo	86%	80%	81%
Totalmente en desacuerdo /En desacuerdo	14%	20%	19%

Fuente: Encuesta a directivos 2011. PwC

Es evidente que para todas las mujeres es necesario llevar a cabo una gestión eficiente del tiempo para poder abarcar las prioridades laborales y familiares de una manera satisfactoria. Pero no todas las mujeres lo consiguen, y en relación a las mujeres en altos cargos esto puede suponer un dilema interno y una renuncia a su promoción profesional.

Concretamente, en un artículo de El País, 10/11/07, *Las ejecutivas tiran la toalla*, se afirma que un 30% de las directivas renuncian a su cargo por no poder conciliar trabajo y familia. Esta imposibilidad de conciliación según muchas de esas mujeres no se basa en la falta de planificación diaria, sino en los complejos estilos de dirección que precisan de reuniones a última hora del día y de una demanda excesiva de horas extraordinarias.

Muchas de las mujeres que optan por aplicar medidas de conciliación para abarcar a todas sus obligaciones laborales y familiares, han experimentado conflictos en las empresas por la falta de comprensión de sus jefes y compañeros. Como analizan los datos del estudio de Chinchilla, Poelmans y León (2005) , un 65% de las mujeres que optaron por la baja maternal reconocen que este hecho fue causa de conflicto. Un porcentaje muy pequeño de mujeres optan por pedir una excedencia o una reducción de jornada, ya que también suponen un conflicto en la empresa (de un 29% y un 43% respectivamente).

Conviene analizar algunos datos secundarios cuantitativos, como los procedentes del *Instituto de la mujer y para la igualdad de oportunidades*, para entender la realidad y las diferencias de género en los aspectos referentes a la conciliación.

En la tabla del ANEXO III (excedencia por cuidado de hijos/os) se recoge una serie temporal por género del número de madres y padres que solicitaron una excedencia para poder conciliar y atender los cuidados de los menores.

Los datos indican que desde el año 2005 el porcentaje de mujeres que solicitan estas excedencias es menor, siendo en el año 2005 de un 96,67% de mujeres, mientras que en el año 2015 llegó a un 93,33%. Esto, en gran medida está relacionado con la sensación de conflicto comentada con anterioridad. Las mujeres no se sienten apoyadas por la empresa en esta decisión, y son sometidas a trabas constantes, incluso viendo peligrar su puesto de trabajo por la toma de esta concreta medida de conciliación.

También llaman la atención las diferencias respecto a los hombres y mujeres que son provistos de estas excedencias. Los varones que disfrutaban de estas excedencias suponían aproximadamente un 3% del total en el año 2005, mientras que en el año 2015 superaron el 6%. El número de hombres que solicitaron la excedencia ha ido aumentando aproximadamente el triple a lo largo de la serie temporal pero sigue suponiendo una diferencia abismal con respecto a las mujeres.

Muchos hombres todavía no están concienciados con las responsabilidades familiares y con la necesaria conciliación, ya que los datos indican que la mayoría de ellos todavía no están dispuestos a renunciar a su vida laboral en cuanto al cuidado de su familia se refiere, incluso si la mujer posee un puesto de elevada responsabilidad en la empresa y supone una gran fuente de ingresos. En muchos casos se espera que ellas renuncien a su carrera profesional en la etapa de la maternidad y luego sean reenganchadas en sus puestos, aún con todos los impedimentos que impondrán las empresas.

En relación a estos datos, se puede entender el punto de inflexión al que se someten de muchas mujeres, que deciden ante estas circunstancias abandonar su carrera profesional y centrarse en su vida familiar, o delegar muchas de las responsabilidades de su alto cargo y ser conscientes de que probablemente después de su plena reincorporación habrán perdido oportunidades y la confianza de su empresa por haber antepuesto su familia a su trabajo.

En la Tabla 4.7.2.2 se confirma que en la encuesta a directivos, un 70% de mujeres está de acuerdo al respecto de que acogerse a una medida de conciliación de su vida laboral y familiar frena su carrera y la estanca, impidiendo ascender profesionalmente. Por otro lado, llama la atención el 44% de varones que consideran que aunque tomen medidas conciliadoras no afectará a su carrera como directivos.

**Tabla 4.7.2.2 Grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación: “En mi caso, creo que acogerse a una medida de conciliación, frena mi carrera directiva”.**

	Hombres	Mujeres	Global
Totalmente de acuerdo /De acuerdo	56%	70%	66%
Totalmente en desacuerdo /En desacuerdo	44%	30%	34%

*Fuente: Encuesta a directivos 2011. PwC*

### **4.7.3. La percepción social de los obstáculos para las mujeres directivas. (El techo de cristal).**

La barrera de los prejuicios de género y la todavía tan masculinizada cultura empresarial supone para muchas mujeres un obstáculo infranqueable en su camino emprendedor y en su ascenso profesional.

En la Tabla 4.7.3.1, procedente del cuestionario a altos directivos y directivas PwC (2011), se recogen los resultados de una pregunta acerca de las barreras que se encuentra la mujer en su carrera hacia la dirección.

**Tabla 4.7.3.1 ¿Crees que la mujer suele enfrentarse a barreras específicas en su carrera hacia la dirección?**

	Hombres	Mujeres	Global
Dificultad para conciliar / horarios excesivos / poca flexibilidad	76%	68%	70%
Las responsabilidades familiares	72%	60%	63%
La cultura de empresa masculinizada	50%	61%	59%
La necesidad de viajar constantemente	27%	27%	27%
Falta de ambición profesional	24%	28%	27%
Bajo apoyo por parte de los superiores/ dirección	23%	25%	25%
Red de contactos limitada	5%	16%	13%
Baja visibilidad interna	4%	16%	13%
Falta de conocimientos y/o habilidades	2%	1%	1%

*Fuente: Encuesta a directivos 2011. PwC*

Los resultados confirman que la cultura de la empresa masculinizada, junto con las responsabilidades familiares y la dificultad para conciliar, son las barreras fundamentales de la promoción profesional a la que se enfrentan las mujeres directivas.

Resulta curioso cómo un mayor porcentaje de hombres considera que las mujeres tienen dificultades para conciliar (un 76%), frente a un 68% de mujeres que así lo considera. Ocurre lo mismo con la barrera de las responsabilidades familiares, un 72% de hombres lo considera un impedimento para la carrera directiva de las directivas, frente a un 60% de mujeres.

La necesidad de viajar constantemente, la falta de ambición profesional y el bajo apoyo por parte de los superiores o la dirección tienen una media global de un 27% aproximadamente y no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres.

La red de contactos limitada y la baja visibilidad interna son percibidas como una barrera en la carrera directiva de las mujeres por un 16% de las directivas, frente a un 5% y 4% respectivamente de varones directivos que así lo considera.

Por último, la falta de conocimientos y/o habilidades es considerada como un obstáculo en un porcentaje de un 2% de mujeres y en un 1% de los hombres encuestados.

Por su parte, en el estudio *Women in Business* realizado por Grant Thornton (2015), se preguntó acerca de cuáles son los principales obstáculos para el ascenso de las mujeres a la dirección. Un 40% de las mujeres encuestadas señaló los prejuicios de género. Entre sus compañeros masculinos, sin embargo, sólo un 12% considera dichos prejuicios como un obstáculo para la carrera profesional de las mujeres. (Gráfico 4.7.3.2)

En cuanto al cuidado de los hijos, un 42% de mujeres lo considera un obstáculo, y aunque los varones también consideran la maternidad como una importante barrera, el porcentaje baja diez puntos porcentuales hasta el 32%.

Al respecto de la barrera de la cultura de empresa masculinizada, las mujeres tienen un porcentaje mayor que los hombres, un 61% de directivas lo considera un impedimento frente a un 50% de directivos varones.

**Gráfico 4.7.3.1 ¿Cuáles son los obstáculos, si los hubiera, para que las mujeres asciendan a puestos en órganos directivos en su empresa?**



Fuente: Grant Thornton 2011.

Resulta preocupante que este alto porcentaje de mujeres señale la barrera de los prejuicios de género como un lastre tan importante en su carrera. Esto supone un impedimento y el comienzo de muchas de las inseguridades en el desarrollo de sus carreras profesionales por ser conscientes de que tienen

que emular el modelo masculino para alcanzar el éxito en el mundo del liderazgo empresarial.

Otros obstáculos señalados por las mujeres directivas son otras obligaciones familiares (24%) y la falta de estructuras de apoyo para la mujer (facilidades para el cuidado de los hijos, flexibilidad horaria, etc.) también con un 24%. Entre los hombres directivos, en cambio, la segunda barrera más mencionada es la ausencia de candidatas que opten a la promoción, señalada por un 24%.

Curiosamente un porcentaje similar en ambos sexos (alrededor del 20%) considera la ausencia de candidatas cualificadas como una de las dificultades para el acceso de la mujer a la dirección. Y alrededor de un 10% de hombres y mujeres reconocen que la carencia de modelos femeninos de liderazgo obstaculiza el ascenso de las mujeres a puestos de dirección.

Las condiciones legales o empresariales se encuentran en el último puesto de obstáculos, pero aún un mayor porcentaje de mujeres (9%) lo considera un impedimento frente a un 2% de hombres.

También llama la atención, la relativamente escasa diferencia entre los hombres, un 44% y las mujeres, un 36%, que no consideran que haya obstáculos para que las mujeres asciendan a puestos en los órganos directivos.

Según Barberá et al.(2009) en el contexto internacional existe una falta de modelos femeninos, mentores y redes de apoyo así como la percepción en las jóvenes sobre la educación en gestión y la carrera directiva como algo masculino. Concretamente en el contexto español un impedimento el estereotipo gerencial existente en la cultura organizacional con pautas asociadas con el rol masculino, el compromiso con la organización, el éxito en la carrera y la dedicación al trabajo. Barberá et al.(2009)

Como consecuencia, para encajar en esta cultura empresarial masculina y masculinizada, las mujeres sacrifican en muchas ocasiones el desarrollo de un estilo propio y obstaculizan el éxito de otras mujeres (Lindsay y Pasquali,1993). La cultura organizacional actúa en detrimento de la promoción

laboral de las mujeres a través de varios procesos influidos por estereotipos y roles de género.

Algunas fundaciones u organismos, como La Fundación Masfamilia, intentan favorecer la igualdad entre hombres y mujeres y para ello, reconocen las buenas prácticas de las empresas para la conciliación de la vida familiar y laboral. Esta fundación imparte el certificado EFR, el cual es apoyado por el Ministerio de Sanidad y Política Social y reconoce que el sistema de gestión de las empresas sea flexible, esté basado en el respeto y en los compromisos mutuos. Se basa en el modelo de gestión EFR-1000 que establece los requisitos según se realicen a grandes empresas (EFR-1000-1) o a Pymes (EFR-1000-2). Son muchas las empresas que se encuentran en esta lista y muchas las que deberían de aspirar a conseguirlo. Tanto grandes como pequeñas empresas forman parte de estas “Entidades efr”. Concretamente son 10 empresas las que forman parte del Ibex-35, como Bankinter, BBVA, Santander, Amadeus, etc. Y otras muchas del sector asegurador financiero, como Mutua Madrileña o DKV y de la alimentación, como Asturiana o CocaCola España.

Concretamente, el Grupo CLH de almacenamiento y transporte, ha sido galardonado recientemente con este certificado por contar con alto valor corporativo respaldado por la alta dirección y por el resto de la organización. La empresa trabaja para conseguir afianzar el modelo de conciliación mediante nuevas medidas y mejorando las ya existentes, como la ayuda escolar a los hijos de empleados, la necesaria flexibilidad horaria para sus empleados y la ayuda por estudios entre otras.<sup>18</sup>

Esta empresa es un ejemplo de otras muchas empresas que apuestan por favorecer la igualdad entre hombres y mujeres y favorecer la conciliación en un sector tradicionalmente masculino. En el año 2001, las mujeres representaban poco más del 10% del total de sus profesionales y prácticamente ninguna de ellas estaba en puestos de gestión. Sin embargo, en

---

<sup>18</sup> Igualdad de género para garantizar el mejor equipo humano. Acerca. La revista de la gente de CLH. Número 41, 1<sup>er</sup> Trimestre 2016. [http://www.clh.es/revistasclh/Numero\\_41/04.noticia.html](http://www.clh.es/revistasclh/Numero_41/04.noticia.html)

el año 2012, el 13% de la plantilla eran mujeres y ocupaban cerca del 20% de los puestos de gestión. Todo esto en línea con su compromiso de reforzar la igualdad de género entre sus trabajadores, tanto de puestos de actividad normal como de puestos de responsabilidad. Para conseguirlo, ha puesto en funcionamiento una serie de medidas o programas como firmar el Charter de la diversidad, identificar premios y rankings para la puesta en valor de la diversidad en el grupo, la creación de Comisiones Técnicas de Igualdad, la impartición de formación sobre igualdad al personal de los departamentos de Formación, Selección y Desarrollo; Comunicación y Relaciones Laborales o la puesta en marcha de medidas que favorecen la corresponsabilidad, como la Escuela de Padres o los Días sin Cole.

#### **4.7.4. Los apoyos de las mujeres directivas.**

Respecto a los apoyos o impulsos con los que cuentan las mujeres directivas, se puede destacar el apoyo personal, el conyugal y familiar, el apoyo logístico externo (servicio doméstico, entidades educativas, familiares de apoyo) y por último el profesional.

Como muestran los datos de la Encuesta del tiempo de 2010 realizada por el INE (Tabla 4.13), sobre la duración de las tareas y actividades familiares y del hogar, se puede observar cómo independientemente del tipo de hogar, la cantidad de horas diarias dedicadas por las mujeres a actividades del hogar duplica a la de los hombres. Ellos dedican un máximo de 2:34 horas a las actividades domésticas en el caso de tener una pareja con hijos o una pareja sola. Las mujeres por el contrario, dedican una media de 4:45 horas diarias a estas actividades en una pareja con hijos, algo superior a si es una pareja sola (4:37 horas diarias).



**Tabla 4.7.4.1 Duración media diaria dedicada a actividades de hogar y familia.**

**Duración media diaria dedicada a actividades de hogar y familia según tipo de hogar, por las personas que realizan dicha actividad. 2009-2010** (horas y minutos)

	Hombres	Mujeres
Pareja con hijos	2:34	4:45
Pareja sola	2:34	4:37
Otro tipo de hogar	2:34	4:26
Hogar unipersonal	2:23	3:38
Padre o madre solo, con algún hijo	2:15	3:48

*Fuente: Elaboración propia en base a los datos del INE. Mujeres y hombres en España. Empleo del tiempo, conciliación trabajo y familia*

Por su parte, en el *Barómetro de la Encuesta del CIS de Marzo de 2010*, se pregunta acerca de las relaciones en el ámbito doméstico de los hombres y mujeres con su pareja. (ANEXO IV).

Un 16,9% de mujeres trabaja a jornada a tiempo parcial por tener hijos/as a los que quiere cuidar personalmente, mientras que solamente un 1,8% de varones lo hacen por este motivo.

Con respecto a quién debería ser el principal responsable de obtener ingresos, en media de hombres y mujeres, un 66,3% consideran que deberían serlo los dos por igual. Llama la atención, como un 23,2% de los hombres que contestan, creen ser ellos mismos los responsables de los ingresos de la familia, y un 18,2% de mujeres considera que los hombres tienen que asumir esa responsabilidad. El porcentaje es muy bajo si la respuesta es la mujer, en media un 0,8% de hombres y mujeres consideran que ellas tienen que ser las principales responsables de la obtención de ingresos familiares.

Los resultados cambian si se realiza la misma cuestión pero para las tareas domésticas. En media, un 68,3% de los encuestados considera que debería ser responsabilidad de los dos por igual. No obstante, un 22,7% de hombres y un 19,4% de mujeres creen que las mujeres son las responsables de las tareas domésticas en el hogar. Solamente, en media un 0,3% del total

de los encuestados considera que los hombres deben de asumir las responsabilidades domésticas.

En cuanto a la cuestión de cómo han resuelto el conflicto de la relación entre la vida familiar y la laboral, un 41,8% de los hombres responde que prestando menos atención a los hijos e hijas para poder concentrarse en su carrera profesional, mientras que un 7,7% del total de mujeres encuestadas así lo considera. Un 34,4% de mujeres considera haber resuelto el problema de conciliación no trabajando, mientras que un 2% de los hombres ha optado por esta decisión. Y un porcentaje mayor de hombres (35,5%) que de mujeres (22,8%) resolvió el conflicto prestando la misma atención a la familia y a la carrera, y logrando un equilibrio satisfactorio entre ambas. Si se trata de postergar o prestar menos atención a su carrera profesional para atender a sus hijos o hijas, son las mujeres las que mayor porcentaje presentan, un 16,6% de ellas así lo considera, frente a un 5,8% de hombres que estarían dispuestos a ello.

Relativo a la misma cuestión, pero teniendo en cuenta cómo les hubiera gustado resolver el conflicto entre la vida familiar y laboral, una mayoría de un 62,2% de hombres contestó que prestando la misma atención a la familia y a la carrera, y logrando un equilibrio satisfactorio entre ambas, mientras que un 41,7% de mujeres así lo desearía. Un 25,5% de mujeres desearía haber solucionado el conflicto no trabajando, frente a un 3,5% de los hombres encuestados. Las mujeres siguen siendo mayoritarias prefiriendo postergar su carrera profesional para poder atender a sus hijos o hijas. Y también las mujeres están más a favor de contratar ayuda doméstica que los hombres.

En la encuesta a directivos realizada por PwC (Tabla 4.7.4.2), resulta significativo cómo el porcentaje más elevado de mujeres considera tener un recurso de apoyo en la asistencia del hogar ( un 43%), por encima de un 29% de varones encuestados que así lo considera.

Con respecto al apoyo que brinda la pareja para dedicar tiempo al trabajo y al desarrollo profesional, un porcentaje de un 47% de hombres encuentra en su pareja que apoyo necesario, frente a un 33% de mujeres que así lo percibe.

Una mayoría de mujeres, concretamente un 19%, considera tener recursos de apoyo en otros familiares como padres, hermanos, etc. para el desarrollo de su carrera profesional. El porcentaje de hombres que así lo consideran disminuye hasta un 11%.

Por último, un 13% de los varones directivos encuestados, considera no tener un apoyo en ninguno de los recursos citados anteriormente. Solamente un 5% de mujeres no recibe apoyo por parte de asistencia externa, de la pareja o familiares.

**Tabla 4.7.4.2 Recursos de apoyo para dedicar tiempo al trabajo y al desarrollo profesional.**

	Hombres	Mujeres	Global
Asistencia del hogar	29%	43%	40%
En la pareja	47%	33%	36%
En otros familiares (padres, hermanos, etc.)	11%	19%	17%
Ninguno de los anteriores	13%	5%	7%

*Fuente: Encuesta a directivos 2011. PwC*

Las mujeres en la mayoría de los casos, cuentan con un importante impulsor de su desarrollo profesional, que procede de componentes personales como la formación, la motivación, los valores y la fortaleza psíquica entre otros.

El estudio de Chinchilla et al. (2006) revela que hay otro tipo de componentes que tienen importancia en el desarrollo profesional de las mujeres. Uno de ellos es el apoyo externo, asociado a mentores profesionales, mentores personales, suerte, amigos y políticas de desarrollo. También cuentan con un componente profesional, asociado a la formación, la gestión del tiempo y la estrategia profesional. Y por último, se apoyan en un importante pero no suficiente componente conyugal, asociado al soporte afectivo y al respaldo en la toma de decisiones.

## 5. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, se han analizado las circunstancias que limitan, o que por el contrario potencian, el acceso de las mujeres a los puestos de alta dirección de las organizaciones.

Además, se ha tratado con especial atención al concepto de “techo de cristal”, como el conjunto de barreras invisibles que impiden la mayor participación femenina en puestos de responsabilidad y que incluso infravaloran el trabajo que realizan, impidiendo así su promoción profesional.

Las mujeres han experimentado y continúan haciéndolo, numerosos avances importantes en nuestra sociedad con respecto al no tan lejano siglo anterior. Su participación en el mercado de trabajo se ha visto incrementada, y muchas mujeres han decidido dejar parcialmente las responsabilidades domésticas, para formar parte del también satisfactorio y enriquecedor mundo laboral.

A pesar de esto, las mujeres siguen siendo el punto de mira de las empresas. Muchas de ellas, interponen impedimentos a la contratación de mujeres en edad de procrear, y esto hace que se frene el despegue hacia un puesto de elevada responsabilidad. Este sesgo en los procesos de selección de las empresas, resulta frustrante para muchas mujeres, que ven como las empresas prefieren contratar a los varones por considerar que tendrán una mayor lealtad y dedicación plena a su trabajo, y que a su vez delegarán sus responsabilidades domésticas o familiares sin ningún inconveniente.

En el año 2016, un 31,19% de los puestos de alta dirección de las empresas estaban ocupados por mujeres. La evolución del número de mujeres directivas ha sido constante a lo largo de los últimos años, mientras que el mayor número de hombres directivos ha disminuido como consecuencia de la incidencia de la crisis económica sobre las empresas.

Si se toman en consideración las áreas funcionales de las empresas, las mujeres son en un porcentaje muy limitado, las responsables de dirigir áreas dedicadas a la tecnología, a la información o a las operaciones. Y en cuanto a los sectores económicos con menor porcentaje de mujeres, son los de las industrias primarias, como el de la construcción y el de la energía, los cuales no llegan a un 10% de porcentaje de ocupación femenina.

En este trabajo, también se hace un repaso de la evolución y la situación actual de las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas de Ibex-35. El número de mujeres que participan en los consejos aumentó un 1,1% en el último año, aunque se trata del menor incremento de la última década. Esto supone una ralentización comparándolo con el incremento de un 13,75% que se registró en el año 2016, y de un 2,56% y un 2,63% en los años 2015 y 2014 respectivamente. Eso ha podido ser consecuencia, como apunta Chinchilla (2016), de la reducción del tamaño de los Consejos de Administración, así como el cambio de las empresas que forman parte del Ibex 35 ya que, mientras han salido algunas compañías con bastante presencia femenina, han entrado otras con pocas o ninguna mujer en sus Consejos.

El objetivo propuesto por la CNMV, de un 30% de presencia femenina en los consejos de administración sigue latente, y avanza muy lenta aunque positivamente en la mayoría de las empresas del Ibex-35.

Con respecto a la formación de las mujeres, los datos muestran que desde el año 2014, las mujeres ocupadas académicamente preparadas aumentan en España año tras año, mientras que el número de hombres aumenta levemente y su porcentaje no llega a ser suficiente para igualar al del género femenino.

Si se atiende a los grados universitarios, el porcentaje de presencia de las mujeres en las aulas es superior al de los hombres, y en cuanto a los ámbitos de estudio o ramas de enseñanza, las mujeres siguen siendo minoría entre las carreras técnicas como las ingenierías o la arquitectura, a pesar de que su porcentaje de participación aumenta cada año. Ellas son mayoría en el estudio de ramas como la Salud y las Ciencias Sociales y Jurídicas.

Un requisito fundamental para el acceso a puestos de alta dirección o de elevada responsabilidad, es haber cursado un programa especializado de Master que imparten las universidades o escuelas de negocios. Llama la atención la escasa representación femenina, posiblemente por la falta de recursos, los rígidos horarios que lo hacen incompatible con la vida personal o como apunta Mintzberg (2005) un estilo agresivo y competitivo que no corresponde con la personalidad de muchas de las mujeres.

Por otro lado, en este análisis se puede llegar a la conclusión de que a medida que las mujeres ganan responsabilidades profesionales, disminuye su presencia en las empresas, y además aumentan sus diferencias salariales respecto a sus homónimos varones. Esto supone una “doble discriminación” para las mujeres en el mundo de la alta dirección empresarial.

Esta discriminación salarial entre hombres y mujeres no tiene ninguna justificación válida, pero ha sido potenciada por la grave crisis económica que ha sufrido España. Además, la diferencia salarial se reduce en puestos en los que la presencia de la mujer es mayor, como en puestos de dirección de marketing y recursos humanos.

Algunos expertos aseguran que las diferencias retributivas responden a los modelos de gestión rígidos y anticuados que perjudican a las mujeres, ya que son ellas las que suelen pedir permisos y demandar una mayor flexibilidad laboral para conciliar el trabajo con la vida personal.

En muchas ocasiones, la propia cultura de las empresas no favorece esa conciliación laboral y familiar, y mucho menos la igualdad entre hombres y mujeres en su promoción profesional. Tomar medidas concretas en afianzar y mejorar la igualdad en las responsabilidades de los trabajadores dentro y fuera del entorno laboral, es una asignatura pendiente para algunas empresas y un reto constante para otras.

Las barreras de la todavía tan masculinizada cultura empresarial, de los prejuicios de género, y del cuidado de los hijos, entre otras, suponen para las mujeres un obstáculo a librar en el camino hacia su crecimiento profesional.

Muchas mujeres quieren ser madres y cuidar de sus hijos o hijas sin tener que renunciar a su carrera directiva. Pero esta decisión no parece ser favorecida por los varones, los cuales como indican los datos no piden excedencias por cuidado de hijos en igual medida y no asumen los roles domésticos.

A pesar de esto, las mujeres cuentan, en la mayoría de los casos, con componentes personales como la motivación, la confianza, la sensibilidad, los valores y la fortaleza psíquica entre otros, para continuar impulsándose y luchando por su desarrollo profesional.

Por último, es importante resaltar, que aún queda mucho por hacer por parte de la sociedad y las empresas para que se debilite el techo de cristal que

afecta a las mujeres en su acceso a los puestos de más elevada responsabilidad. Es necesario seguir luchando por un acceso justo a esos puestos y por una promoción profesional sin obstáculos o impedimentos. La cultura patriarcal que se sigue teniendo hoy en día y la mentalidad basada en estereotipos y pensamientos machistas, provocan que este cambio sea aún más lento. Por ello, las mujeres tienen que seguir con ambición sus deseos y aspiraciones, y apoyarse compartiendo experiencias para demostrar a la sociedad su potencial en la dirección y el liderazgo de las organizaciones.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Albert R, E. L. (2008). *Análisis de la presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas madrileñas* (Vol. 29). Madrid: Biblioteca Nueva, Consejo Económico y Social.

ATREVIÁ. *Mujeres en los Consejos del IBEX-35 . Quinto informe*. IESE Business School. University of Navarra, Madrid.  
<http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/PPTMUJERESIBEX352302FINAL.pdf>

Barberá E, R. A. (2011). *Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres* (Vol. 23). Psicotherma.

Barberá E, R. A. (2003). *Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género*. (Vol. 34). Anuario de Psicología.

Barberá T, E. S. (2009). Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El "techo de cristal". *XIII Congreso de Ingeniería de Organización*. Barcelona-Terrassa.

Bhatnagar, D. (1988). *Professional women in organizations: New paradigms for reserch and action* (Vol. 18). Sex Roles.

Bonilla A, M. I. (1992). *Análisis del currículum oculto de los modelos sexistas*. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer, Colección Estudios.

Chinchilla N, L. C. (2006). *Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas*. IESE.

Collado, C. *Mujeres y poder empresarial en España* (Vol. 108). Madrid: Instituto de la Mujer (Ministerio de Igualdad).

Collado, C. (2009). *Mujeres y poder empresarial en España* (Vol. 108). Madrid: Instituto de la Mujer (Ministerio de Igualdad).

Cuadrado, I. (2003). *¿Empelan hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo?* (Vol. 18). Revista de Psicología Social.

De Barberi, T. (1993). *Sobre la categoría genero. Una introducción teórico-metodológica* (Vol. 18). Debates en Sociología.

De la Fuente, L. (2017). *Informe: Evolución de indicadores de buen gobierno de las empresas del IBEX-35 durante el ejercicio 2015*. Fundación 1º de Mayo, Madrid.

de, R. e. (2013). *European Commission*. Recuperado el 14 de 4 de 2017, de [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-13-1118\\_es.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-1118_es.htm)



Dema, S. (2006). *Una pareja, dos salarios. El dinero y las relaciones de poder en las parejas de doble ingreso.* (Vol. 225). Centro de Investigaciones Sociológicas.

Europea, C. (2013). *Romper el techo de cristal de Europa: el Parlamento Europeo apoya la propuesta de la Comisión relativa a la presencia de mujeres en los consejos.* European Commission.

Gaete, R. (2017). *Acceso de las mujeres a cargos directivos: universidades con techo de cristal.* Chile.

Gavaldón, B. G. (1999). *Los estereotipos como factor de socialización en el género.* Comunicar.

Gómez, J., & Sanchez, M. (2009). *La participación de la mujer en los consejos de administración de empresas del Ibex-35* (Vol. 16). Revista de Humanidades.

INFORMA, D. (2013). *Las mujeres en los consejos de Administración y organismos de decisión de las empresas españolas.* Madrid.

Kaufmann, A. (2007). *Mujeres directivas: transición hacia la alta dirección.* (Vol. 56). Centro de Investigaciones Sociológicas.

Kelley, D., Brush, C., & Greene, P. (2015). *Special Report: Women's Entrepreneurship.* GEM.

Lamas, M. (1986). *La antropología feminista y la categoría "género"* (Vol. 30). Nueva antropología.

Lamas, M. (1999). *Usos, dificultades y posibilidades de la categoría género.* Papeles de Población.

Larrañaga, I., Arregui, B., & Arpal, J. (2004). *El trabajo reproductivo o doméstico* (Vol. 18). Gaceta Sanitaria.

Martínez, S. (2015). *Mujeres y mercado laboral en la actualidad, un análisis desde la perspectiva de género: Genéricamente empobrecidas, patriarcalmente desiguales.* RES, Revista de Educación Social (21).

MILLÁN-VÁZQUEZ DE LA TORRE, M. G., SANTOS-PITA, M. d., & PÉREZ-NARANJO, L. M. (2015). *Análisis del mercado laboral femenino en España: evolución y factores socioeconómicos determinantes del empleo* (Vol. 21). Papeles de población.

Prieto, C., R, R., & C, J. (2008). *Nuevos tiempos del trabajo. Entre la flexibilidad competitiva de las empresas y las relaciones de género* (Vol. 255). Centro de Investigaciones Sociológicas.

Raya, A. (s.f.). *El liderazgo femenino, la clave del futuro.* Recuperado el 23 de 2 de 2017, de Andrésraya.com: <http://andresraya.com/p385/>

Rubin, G. (1986). *El tráfico de mujeres. Notas para una 'economía política del género'* (Vol. 30). Nueva antropología.

Sarrió, M. *Barreras y condicionantes en la igualdad de las organizaciones*. Paper inédito.

Sarrió, M. (2004). *La psicología del género a través del techo de cristal*. Valencia: Bancaixa.

Schettkat R., Y. L. (2006). *The shift to services employment. A review of the literature* (Vol. 17). Structural Change and Economic Dynamics.

Todoro, R., Abramo, L., & Godoy, L. (2000). *Desempeño laboral y mujeres: opinan los empresarios*. Centro de Estudios de la Mujer (CEM).

## 7. ANEXOS

### ANEXO I

**Tabla 1: Equipos de alta dirección por empresa y sexo (nº de personas y porcentaje).**

Empresas	2015			2014		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Abertis	13	1	14	13	0	13
Acciona	31	5	36	31	6	37
Acerinox	4	0	4	4	0	4
ACS	53	3	56	55	3	58
Aena	7	2	9	20	4	24
Amadeus	7	3	10	9	3	12
Banco Popular	12	1	13	12	1	13
Banco Sabadell	6	2	8	4	2	6
Banco Santander	28	2	30	21	1	22
Bankia	4	1	5	4	1	5
Bankinter	5	3	8	4	3	7
BBVA	15	2	17	12	1	13
Caixabank	9	1	10	10	0	10
Dia	8	2	10	7	2	9
Enagas	8	1	9	8	1	9
Endesa	17	1	18	23	0	23
FCC	8	1	9	8	1	9
Ferrovial	10	2	12	11	1	12
Gamesa	5	0	5	5	0	5
Gas Natural	11	1	12	12	0	12
Grifols	12	2	14	11	3	14
IAG	8	1	9	7	1	8
Iberdrola	6	0	6	7	0	7
Inditex	17	4	21	17	4	21
Indra	12	3	15	6	1	7
Mapfre	4	0	4	5	0	5
Mediaset	18	3	21	18	3	21
Merlin	7	1	8	7	0	7
OHL	8	0	8	8	0	8
R. Eléctrica	1	1	2	2	0	2
Repsol	6	3	9	6	2	8
Sacyr	11	2	13	9	1	10
Técnicas Reunidas	11	2	13	11	2	13
Telefónica	5	0	5	5	0	5
<b>Total IBEX 35</b>	<b>387</b>	<b>56</b>	<b>443</b>	<b>392</b>	<b>47</b>	<b>439</b>

*Fuente: Informes anuales de gobierno corporativo de las empresas y de sus memorias anuales. 2016*

<b>Empresas</b>	<b>%Mujeres 2015</b>
Abertis	7,14
Acciona	13,89
Acerinox	0
ACS	5,36
Aena	22,22
Amadeus	30
Banco Popular	7,69
Banco Sabadell	25
Banco Santander	6,67
Bankia	20
Bankinter	37,50
BBVA	11,76
Caixabank	10
Día	20
Enagas	11,11
Endesa	5,56
FCC	11,11
Ferrovial	16,67
Gamesa	0
Gas Natural	8,33
Grifois	14,29
IAG	11,11
Iberdrola	0
Inditex	19,05
Indra	20
Mapfre	0
Mediaset	14,29
Merlin	12,50
OHL	0
R.Eléctrica	50
Repsol	33,33
Sacyr	15,38
Técnicas Reunidas	15,38
Telefónica	0

*Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes anuales de gobierno corporativo de las empresas y de sus memorias anuales. 2016*

**Tabla 2: Mujeres en puestos de dirección (nº de personas)**

Empresa	Mujeres		Total		% Sobre el total	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Amadeus	29	20	177	148	16,4	13,5
Banco Popular	523	484	2.714	2.645	19,3	18,3
Banco Sabadell	137	-	627	-	21,9	-
Banco Santander	378	385	2.176	2.225	17,4	17,3
Bankia	1.521	1.586	3.765	3.985	40,4	39,8
Bankinter	523	455	1.464	1.326	35,7	34,3
BBVA	205	198	1.047	1.072	19,6	18,5
Dia	61	59	201	193	30,3	30,6
Ferrovial	53	67	418	449	12,7	14,9
Gamesa	12	10	99	100	12,1	10,0
IAG	51	-	214	-	23,8	-
Indra	64	73	471	490	13,5	14,9
Mapfre	399	378	1.551	1.500	25,7	25,2
Mediaset	38	37	118	113	32,2	32,7
Merlin	1	-	16	-	6,3	-
OHL	38	41	434	412	8,8	10,0
R. Electrica	24	23	119	119	20,2	19,3
Repsol	49	47	325	306	15,1	15,4
<b>Total</b>	<b>4.106</b>	<b>4.251</b>	<b>15.936</b>	<b>15.083</b>	<b>25,8</b>	<b>25,6</b>

Fuente: Informes anuales de gobierno corporativo de las empresas y de sus memorias anuales. 2016

**Tabla 3: Permanencia media en años en los consejos de administración por empresa y sexo de los consejeros. (años)**

<b>Empresa</b>	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Abertis	5,4	4,4	5,8
Acciona	7,0	3,9	8,2
Acerinox	7,4	2,2	7,8
ACS	13,9	2,8	15,2
Aena	1,7	1,8	1,7
Amadeus	6,1	5,7	6,2
Banco Popular	8,8	7,1	9,3
Banco Sabadell	7,7	4,8	8,2
Banco Santander	8,8	8,1	9,1
Bankia	3,4	3,6	3,4
Bankinter	8,5	3,3	9,8
BBVA	9,8	9,7	9,2
Caixabank	5,4	4,6	4,6
Dia	5,2	4,5	5,5
Enagas	5,1	2,0	6,0
Endesa	2,8	1,2	2,9
FCC	6,2	15,6	0,9
Ferrovial	7,2	6,1	7,3
Gamesa	7,9	1,8	9,2
Gas Natural	7,9	0,6	8,8
Grifols	7,4	3,0	9,6
IAG	4,2	3,0	4,7
Iberdrola	6,2	5,4	6,6
Inditex	10,5	11,9	10,1
Indra	4,8	9,0	4,1
Mapfre	9,2	1,8	10,7
Mediaset	12,4	6,8	12,9
Merlin	1,2	1,2	1,2
OHL	10,1	3,2	13,6
Red Eléctrica	3,2	4,5	2,2
Repsol	7,1	6,6	7,1
Sacyr	6,6	0,6	7,1
Técnicas Reunidas	19,6	-	19,6
Telefónica	11,2	7,9	11,3
<b>IBEX 35</b>	<b>7,4</b>	<b>4,8</b>	<b>7,6</b>

*Fuente: Informes anuales de gobierno corporativo de las empresas y de sus memorias anuales. 2016*

## ANEXO II

### Banco Sabadell. Informe 2015 de Responsabilidad Social Corporativa

#### Igualdad, Integración y conciliación (G4-DMA)

##### Igualdad

Banco Sabadell garantiza la igualdad de oportunidades en la relación que mantiene con sus empleados: selección, formación, promoción, condiciones de trabajo (incluidas las retribuciones). Para cada uno de los ámbitos que conforman esta relación, este compromiso está recogido en el Plan de Igualdad, en la política de recursos humanos y en el Código de Conducta.

##### Pilares de la política de recursos humanos:

- Respeto a la dignidad de la persona
- Retribución justa y competitiva
- Información veraz y transparente
- Cooperación duradera ( Largo plazo)

Banco Sabadell firmó en 2010 el Plan de Igualdad con el objetivo de evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres en la empresa, dando así respuesta a una voluntad de conducta propia y al mismo tiempo a los requerimientos de la Ley Orgánica 3/2007. La Comisión de Seguimiento del plan de igualdad, constituida por representantes de los trabajadores y del banco, se reúne dos veces al año para realizar el seguimiento sobre el desarrollo y el cumplimiento del mismo.

Banco Sabadell firmó en 2014 el "Acuerdo de Colaboración con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad sobre la adaptación de medidas para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos y comités de dirección". Este compromiso busca promover activamente que la igualdad, el mérito y la capacidad de las mujeres sean respetados y valorados en los procesos de formación interna, selección y promoción de personas. El acuerdo, que fija como objetivo alcanzar en Banco Sabadell un 18% de mujeres directivas al final de los cuatro años de su vigencia, ya contabiliza en este primer año un 17% de mujeres en puestos de dirección a nivel nacional.

T4 Igualdad	2015	2014	2013
% de mujeres en plantilla (1)	56%	50%	50%
% de promoción que son mujeres (1)(2)	56%	56%	55%
% de mujeres en puestos de dirección (1)(3)	22%	17%	28%
nº de nacionalidades de empleados en España (2)	34	34	34

(1) Los datos se han calculado sobre la plantilla del grupo. En 2015 los datos incluyen TSB a partir de julio

(2) Los datos de 2013 incluyen a fecha de compra BMN (01.06.2013). No incluyen Banco Gallego ni Lloyds.

(3) Para 2014 y 2015 los datos hacen referencia a Alta Dirección, Dirección general, Directores Corporativos y colectivo Top 300.

##### Integración

Banco Sabadell fomenta la diversidad y la integración en el ámbito laboral con procesos de selección de personal orientados a la no discriminación. El grupo establece acciones de adecuación del puesto de trabajo en el caso que se precisen. Además, la entidad ofrece su acompañamiento en la solicitud de trámites y gestiones a nivel municipal, autonómico o estatal, de manera que se facilite el bienestar de este colectivo más allá del ámbito estrictamente profesional.

Banco Sabadell cumple con la Ley de Integración Social de Minusválidas (LISMI) a través de la aplicación de medidas alternativas por la vía de contratación de servicios o suministros con centros especiales de empleo. El número de empleados con alguna discapacidad en 2015 ha sido de 254.

#### Conciliación (G4-DMA)

Los empleados disponen de una serie de beneficios pactados por Banco Sabadell y los representantes sindicales, en el acuerdo sobre medidas de conciliación de la vida familiar y personal con la laboral, que en muchos casos mejora lo establecido por ley. Todos estos beneficios han sido comunicados a la totalidad de la plantilla y están recogidos en el portal del empleado de la intranet, en la guía virtual de empleados y se publican en la web del banco.

Estos beneficios incluyen:

- Reducción de jornadas retribuidas, no retribuidas y por lactancia.
- Excedencias por maternidad y por cuidado de familiares.
- Permisos especiales
- Permiso de paternidad
- Flexibilidad horaria

T5 Conciliación de la vida laboral y familiar	2015	2014	2013
Empleados con jornada reducida	361	348	337
Empleados con permisos de paternidad	413	412	321
Empleados con permiso de lactancia acumulada	496	560	435

Los datos se refieren a la plantilla nacional

Los datos de 2013 incluyen a fecha de compra BMN (01.06.2013). No incluyen Banco Gallego ni Lloyds.

Los empleados que han solicitado una excedencia por maternidad o cuidado de familiares tienen la posibilidad de reincorporarse a su puesto de trabajo si este periodo no supera los doce meses o bien en uno similar si no supera los veinticuatro.

#### Gestión del talento (G4-DMA, G4-LA10)

Banco Sabadell tiene entre sus prioridades estratégicas la gestión del talento como respuesta al crecimiento y evolución de la organización, aumentando así el desempeño de los empleados y haciéndoles partícipes de múltiples proyectos de futuro.

En este capítulo cabe destacar en 2015 la creación de la figura del *Human Resources Business Partner* (HRBP). Una nueva función que bajo la dirección de la unidad estratégica del talento asesora con capacidad de decisión en la planificación y gestión de las necesidades específicas en materia de recursos humanos de cada área del negocio, al mismo tiempo que, de forma paralela, los empleados cuentan con un interlocutor cercano ante sus posibles dudas, consultas o necesidades de asesoramiento en todos los aspectos relativos a su función.

También en 2015 en ese compromiso con la gestión del talento, Banco Sabadell ha seleccionado 47 jóvenes entre más de 4.000 candidaturas para participar en el Talent Graduate Programme, un programa que cada año elige a jóvenes recién graduados con alto potencial para desarrollar su carrera profesional en el banco, a través de un itinerario específico de dos años de duración y que les ayudará a convertirse en futuros directivos de la entidad.



## ANEXO III

### EXCEDENCIA POR CUIDADO DE HIJAS/OS

	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
<b>% Madres</b>	93,33	94,02	94,50	94,98	95,52	95,48	95,90	96,11	95,75	96,09	96,67
<b>Ambos progenitores</b>	36.195	31.435	28.038	29.651	34.128	34.812	33.942	37.771	34.816	31.275	28.403
<b>Madres</b>	33.779	29.554	26.497	28.163	32.599	33.239	32.549	36.300	33.335	30.052	27.457
<b>Padres</b>	2.416	1.881	1.541	1.488	1.529	1.573	1.393	1.471	1.481	1.223	946

Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

Más información en:

<http://www.empleo.gob.es/es/estadisticas/contenidos/anuario.htm>

Tabla actualizada a fecha 30 de junio de 2016

## ANEXO IV

### Barómetro de la Encuesta del CIS de Marzo de 2010.

#### Pregunta 17a

¿Por cuál de los siguientes motivos tiene jornada a tiempo parcial? (RESPUESTA MÚLTIPLE. MARCAR TODAS LAS QUE MENCIONE LA PERSONA ENTREVISTADA).

	TOTAL	Sexo de la persona entrevistada	
		Hombre	Mujer
Por reestructuración de la empresa	16,3	22,8	14,1
Para dedicar tiempo a estudiar	7,1	16,7	3,9
Por tener hijos/as a los que quiere cuidar personalmente	13,1	1,8	16,9
Porque no hay servicios adecuados y accesibles para el cuidado de sus hijos/as	0,3	-	0,4
Por tener familiares con algún grado de dependencia a los que quiere cuidar personalmente	0,9	-	1,2
Porque no hay servicios adecuados y accesibles para el cuidado de familiares con algún grado de dependencia	0,3	1,1	-
Por motivos de salud (enfermedad o incapacidad propia)	1,6	2,3	1,4
Porque no encontró otro tipo de trabajo	52,7	42,0	56,3
Porque personalmente no quería trabajar más horas	7,2	4,8	8,0
Otro	4,2	11,0	2,0
N.C.	3,6	4,0	3,5
(N)	(440)	(110)	(330)

#### Pregunta 72

En su opinión y hablando en general, ¿en una familia quién debería ser el principal responsable de obtener ingresos: el hombre o la mujer?

	TOTAL	Sexo de la persona entrevistada	
		Hombre	Mujer
El hombre	20,6	23,2	18,2
La mujer	0,8	0,7	0,9
(NO LEER) Los dos por igual	66,3	63,5	69,1
(NO LEER) Cualquier miembro de la pareja, sea hombre o mujer	11,4	11,9	10,9
N.S.	0,4	0,3	0,4
N.C.	0,5	0,4	0,5
(N)	(5.962)	(2.914)	(3.049)

**Pregunta 72a**

¿Y el principal responsable de las tareas domésticas?

	TOTAL	Sexo de la persona entrevistada	
		Hombre	Mujer
El hombre	0,4	0,5	0,3
La mujer	21,0	22,7	19,4
(NO LEER) Los dos por igual	68,3	65,4	71,1
(NO LEER) Cualquiera miembro de la pareja, sea hombre o mujer	9,4	10,4	8,3
N.S.	0,5	0,5	0,5
N.C.	0,4	0,4	0,5
(N)	(5.962)	(2.914)	(3.049)

**Pregunta 63**

¿Quién se encarga principalmente de cuidar a su/s hijo/a/s menor/es de 3 años cuando no están en la escuela infantil o si no van a la escuela segundo lugar?

	TOTAL	Sexo de la persona entrevistada	
		Hombre	Mujer
<b>Primer lugar</b>			
Persona entrevistada	48,1	18,2	76,7
Cónyuge o pareja	25,5	47,2	4,8
Padres o suegros	11,2	10,7	11,6
Otros familiares	2,0	2,8	1,2
Amigos/as	-	-	-
Una persona contratada	0,8	1,1	0,6
(NO LEER) La persona entrevistada y cónyuge o pareja	8,8	15,8	2,2
(NO LEER) Entre los padres y/o familiares	0,7	0,7	0,6
Otra	0,1	0,2	-
N.S.	0,3	-	0,5
N.C.	2,5	3,2	1,8
(N)	(392)	(192)	(201)

	TOTAL	Sexo de la persona entrevistada	
		Hombre	Mujer
<b>Segundo lugar</b>			
Persona entrevistada	23,9	37,1	11,3
Cónyuge o pareja	36,9	18,4	54,6
Padres o suegros	16,9	18,2	15,8
Otros familiares	4,9	4,9	4,9
Amigos/as	0,6	0,3	0,9
Una persona contratada	0,6	-	1,2
(NO LEER) La persona entrevistada y cónyuge o pareja	4,7	6,7	2,9
(NO LEER) Entre los padres y/o familiares	3,1	4,3	1,9
Otra	0,6	0,7	0,5
N.S.	1,3	1,1	1,5
N.C.	6,3	8,2	4,5
(N)	(392)	(192)	(201)

**Pregunta 67**

Y, en el caso de tener (haber tenido) hijos/as, ¿cómo le gustaría (o le hubiera gustado) resolver la relación entre la vida familiar y la laboral?

	TOTAL	Sexo de la persona entrevistada	
		Hombre	Mujer
Prestando menos atención a los/as hijos/as para poder concentrarse en su carrera profesional	3,6	4,9	1,9
Postergando o prestando menos atención a su carrera profesional para atender a sus hijos/as	11,8	11,5	12,3
Realizando jornadas dobles (en el trabajo y en casa) para atender a sus hijos/as y continuar con su carrera profesional	5,8	6,5	5,0
Prestando la misma atención a la familia y la carrera, y logrando un equilibrio satisfactorio entre ambas	53,8	55,3	51,7
Contratando ayuda doméstica	5,6	5,4	6,0
No trabajando	3,3	0,8	6,5
N.C.	16,1	15,7	16,6
(N)	(2.049)	(1.160)	(889)

**Pregunta 69**

¿Cuál de estas frases reflejaría mejor cómo ha resuelto o resolvió Ud. la relación entre la vida familiar y la laboral?

	TOTAL	Sexo de la persona entrevistada	
		Hombre	Mujer
Prestando menos atención a los/as hijos/as para poder concentrarse en su carrera profesional	23,0	41,8	7,7
Postergando o prestando menos atención a su carrera profesional para atender a sus hijos/as	11,8	5,8	16,6
Realizando jornadas dobles (en el trabajo y en casa) para atender a sus hijos/as y continuar con su carrera profesional	10,4	8,9	11,6
Prestando la misma atención a la familia y la carrera, y logrando un equilibrio satisfactorio entre ambas	28,5	35,5	22,8
Contratando ayuda doméstica	2,4	1,6	3,0
No trabajando	19,9	2,0	34,4
N.C.	4,1	4,3	3,9
(N)	(3.901)	(1.749)	(2.152)

**Pregunta 69a**

Y, personalmente, ¿cómo le hubiera gustado resolver la relación entre la vida familiar y la laboral?

	TOTAL	Sexo de la persona entrevistada	
		Hombre	Mujer
Prestando menos atención a los/as hijos/as para poder concentrarse en su carrera profesional	4,7	7,6	2,2
Postergando o prestando menos atención a su carrera profesional para atender a sus hijos/as	14,2	13,0	15,1
Realizando jornadas dobles (en el trabajo y en casa) para atender a sus hijos/as y continuar con su carrera profesional	3,5	4,2	2,8
Prestando la misma atención a la familia y la carrera, y logrando un equilibrio satisfactorio entre ambas	50,9	62,2	41,7
Contratando ayuda doméstica	5,8	4,0	7,2
No trabajando	15,6	3,5	25,5
N.C.	5,4	5,5	5,3
(N)	(3.901)	(1.749)	(2.152)