



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias del Trabajo

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

TRABAJO DE FIN DE GRADO

“PRESENCIA DE MUJERES EN LOS PUESTOS DE PODER CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS DE CASTILLA Y LEÓN”

Realizado por: Virginia Álvarez Garrido

Tutora: Mercedes Redondo Cristóbal

Palencia, 2 de julio del 2021

Agradecimientos

Quiero dar las gracias a Mercedes, mi tutora de este trabajo, porque sin ella no lo hubiera acabado y creo que ni empezado. Por su paciencia, sus ánimos, escucharme y por el resto de cosas que, sin tener obligación de hacerlas, las ha hecho.

Creo que si me dicen que es ser un buen profesor me viene a la mente su imagen por su dedicación y por sus constantes ganas de ayudarte, pero si me hablan de buena persona, también pienso en ella, porque para mí ha sido de gran ayuda.

Solo quiero agradeceréte, de verdad.

RESUMEN

En la actualidad las mujeres, que representan la mitad de la población y del talento, poseen unos niveles de formación similares a los de los hombres que les permiten tener acceso a los puestos de alta responsabilidad o de liderazgo. El objetivo de este trabajo es analizar la representación femenina en puestos de decisión empresarial en Castilla y León. A partir de una muestra de 951 sociedades anónimas, se ha comprobado que la presencia de las mujeres en puestos directivos y en los consejos de administración alcanza porcentajes inferiores a los hombres, a pesar de estar preparadas para ello, poniendo de manifiesto la existencia de unas barreras que las impide la promoción profesional. El tamaño empresarial, el sector de actividad y la presencia de mujeres ocupando puestos de decisión tiene incidencia en la participación femenina en los puestos de poder corporativo.

Palabras claves: estereotipos, barrera, mujeres, cargos directivos

ABSTRACT

Nowadays, women, who represent half of the population and half of the talent, have similar levels of training as men that allow them to have access to positions of high responsibility or leadership. The aim of this study is analysing the representation of women in business decision-making positions in Castilla y León. Based on a sample of 951 public limited companies, it has been found that the presence of women in management positions and on boards of directors reaches lower percentages than men, even though they are prepared to do so, revealing the existence of barriers that prevent them from professional promotion. The size of the company, the sector of activity and the presence of women in decision-making positions have an impact on women's participation in positions of corporate power.

Key words: Stereotypes, barriers, women, Management positions

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	8
II. PARTE TEÓRICA	
II.I Situación actual de la mujer en el ámbito laboral	10
II.II Diversidad de género y participación femenina	12
II.III Marco normativo	14
II.IV El acceso de la mujer a cargos de responsabilidad	17
II.IV.I El techo de cristal	17
II.IV.II Principales barreras para el desarrollo profesional	18
II.IV.III Argumentos a favor del cambio	21
II.IV. IV Medidas de avance	22
II.IV.V Breve revisión de estudios sobre la presencia de la mujer en los puestos de liderazgo y responsabilidad	23
III. ANALISIS EMPÍRICO	
III.I. Descripción de la muestra	26
III.II Diversidad de género en los consejos de administración	27
III.II.I La desigualdad de género en los consejos de administración atendiendo a la antigüedad	30
III.II. II. La desigualdad de género en los consejos de administración atendiendo al tamaño de la empresa	32
III.II.III. La desigualdad de género en los consejos de administración atendiendo al sector de actividad	34
III.III. Diversidad de género en los cargos directivos	38
III.III. I. La desigualdad de género en los puestos directivos atendiendo a su a antigüedad	41
III.III. II. La desigualdad de género en los puestos directivos atendiendo al tamaño de la empresa.....	42
III.III. III. La desigualdad de género en los puestos directivos atendiendo al sector de actividad.....	44
III.III. IV. La desigualdad de género en función del cargo directivo.....	48

IV. RELACIÓN ENTRE LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE DIRECCION Y LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN.....	49
V. CONLCUSIÓN	53
BIBLIOGRAFIA	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Participación de las mujeres en las empresas españolas según el cargo	24
Gráfico 2. Porcentaje de empresas sin ninguna mujer en cargos directivos	25
Gráfico 3. Proporción de mujeres y hombres en los consejos de administración ...	27
Gráfico 4. Composición de los consejos de administración	28
Gráfico 5. Porcentaje de mujeres y hombres en los consejos de administración según la antigüedad de la empresa	31
Gráfico 6. Porcentaje de mujeres y hombres en los consejos de administración para distintos rangos establecidos en función del número de trabajadores	32
Gráfico 7. Porcentaje de mujeres y hombres en los consejos de administración para distintos rangos establecidos en función de los ingresos de explotación	33
Gráfico 8. Porcentaje de mujeres y hombres en los consejos de administración para distintos rangos establecidos en función del total del activo.....	34
Gráfico 9. Porcentaje de mujeres en los consejos de administración por sectores de actividad	37
Gráfico 10. Proporción de mujeres y hombres en cargos directivos	38
Gráfico 11. Distribución de las empresas de la muestra en función del porcentaje de mujeres en cargos directivos	40
Gráfico 12. Porcentaje de hombres y mujeres directivas por tramos de antigüedad de las empresas	42
Gráfico 13. Porcentaje de mujeres y hombres en puestos de dirección para distintos rangos establecidos en función del número de trabajadores	43
Gráfico 14. Porcentaje de mujeres y hombres en puestos de dirección para distintos rangos establecidos en función de los ingresos de explotación	43
Gráfico 15. Porcentaje de mujeres y hombres en puestos de dirección para distintos rangos establecidos en función del total del activo	44
Gráfico 16. Porcentaje de mujeres directivas por sectores de actividad	47
Gráfico 17. Porcentaje de mujeres en función del cargo directivo	48
Gráfico 18. Relación entre la presencia de mujeres en los consejos de administración y la dirección general	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Categoría de indicadores en el análisis de barreras para el desarrollo profesional de las mujeres	19
Tabla 2. Distribución de las empresas de la muestra en función del número de mujeres presentes en el consejo de administración	29
Tabla 3. Distribución de las empresas de la muestra por provincia, número y porcentaje de mujeres consejeras	30
Tabla 4. Distribución de las empresas de la muestra por antigüedad, número y porcentaje de mujeres consejeras	31
Tabla 5. Porcentaje de empresas por sectores de actividad y proporción de mujeres y hombres en los consejos de administración	36
Tabla 6. Número y porcentaje de mujeres y hombres en los cargos directivos de una sociedad	39
Tabla 7. Distribución de las empresas de la muestra por provincia, número y porcentaje de mujeres directivas	41
Tabla 8. Número y porcentaje de mujeres y hombres directivos según tramos de antigüedad de las empresas	41
Tabla 9. Número y porcentaje de mujeres y hombres de directivos por sector de actividad	46
Tabla 10. Relación entre la representación femenina en los consejos y el porcentaje de mujeres directivas	50
Tabla 11. Relación entre la representación de mujeres en los puestos directivos y el porcentaje de mujeres consejeras	50
Tabla 12. Porcentaje de empresas según la representación femenina en el consejo en función del número de mujeres en la dirección general	52
Tabla 13. Porcentaje de empresas según la representación femenina en la dirección en función del número de mujeres en la dirección general	52

I. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se han producido bastantes avances en las sociedades, sobre todo en los países desarrollados, en lo relacionado a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, lo que se ha visto reflejado en la incorporación de la mujer al mundo laboral. Incrementos en los índices de ocupación femenina que van unidos con niveles de formación similares a los hombres, progresos que no han tenido una gran influencia para eliminar el fenómeno de segregación de género en los puestos de responsabilidad y de liderazgo.

La inserción laboral de la mujer al mundo laboral es un hecho, pero el problema está en por qué la mujer no logra esas expectativas de ocupar un puesto de liderazgo, de alta responsabilidad o de gestión de grandes empresas, es decir, en promocionarse profesionalmente. Esta segregación vertical se suele asociar a la existencia de obstáculos que tienen repercusiones a la hora de adjudicar puestos o tareas en relación al género de la persona sin tener en consideración sus cualidades o capacidades.

Los obstáculos que impiden a las mujeres acceder a los puestos de poder corporativo hacen referencia tanto a una serie de barreras que se encuentran en las organizaciones, como puede ser la cultura, los estereotipos, los problemas en los procesos de selección, los roles adjudicados en relación a cuestiones de sexo, como a motivos propios de las mujeres, como por ejemplo: problemas para conciliar su vida personal y profesional, el reparto de responsabilidades dentro de su núcleo familiar o el conformismo ante la presión externa tanto de sus compañeros como de sus superiores.

Las grandes compañías de nuestro país son conscientes de la necesidad de avanzar en la diversidad de género, entre otras razones por la mejora en el rendimiento empresarial que aporta la integración del talento femenino en su gestión, como han puesto en evidencia investigaciones previas. También existe una preocupación e interés por parte de las instituciones públicas, tanto a nivel estatal como europeo, de mejorar esta situación mediante la disposición de recomendaciones que tienen como objetivo alcanzar la paridad en los puestos de dirección, pues aún queda mucho camino por hacer.

En este trabajo se estudia la presencia de las mujeres en los puestos de dirección y en los consejos de administración de las empresas de Castilla y León, así como si determinados aspectos empresariales pueden estar vinculados con el nivel de representación en los mismos. Además, se analiza si la participación de mujeres en

estos cargos incide en alcanzar mayores niveles de participación femenina en los mismos. Para ello se ha empleado una muestra de 951 sociedades anónimas ubicadas en esta comunidad, la información utilizada en el estudio se ha obtenido de la base de datos SABI.

La estructura del trabajo se organiza en cuatro apartados de la siguiente forma: En el segundo epígrafe se desarrollan las cuestiones teóricas sobre la situación actual de las mujeres en los cargos de liderazgo y responsabilidad, el marco normativo en el que se contextualiza tanto a nivel europeo como a nivel nacional y un análisis de las barreras que afectan a esta desigualdad de género. Un tercer apartado se destina a la parte empírica donde se describe la muestra y se analizan los resultados obtenidos en relación a la presencia femenina en las cúpulas directivas y los aspectos empresariales que pueden tener incidencias en la representación. En el cuarto apartado se plantea la relación que puede existir entre la presencia de mujeres en puestos directivos y en el consejo de administración y viceversa. Y, por último, se presentan las principales conclusiones que reflejan la situación de nuestra comunidad en torno a la desigualdad de la mujer en estas esferas de poder corporativo.

II. PARTE TEORICA

II.I SITUACIÓN ACTUAL DE LA MUJER EN EL ÁMBITO LABORAL

En este apartado se presenta la situación de la mujer en el mercado laboral en general y en el ámbito de la educación, para una vez conocida la realidad del género femenino ver si existe una corresponsabilidad entre los niveles de formación adquiridos y las categorías profesionales que ocupan.

Un rasgo característico de las sociedades desarrolladas es el fenómeno conocido como segregación laboral por género, característica que está presente en el mercado de trabajo, pero también en el mundo de la formación. La segregación puede ser horizontal o vertical, la segregación horizontal se presenta cuando un determinado colectivo de personas se concentra principalmente en un número pequeño de ramas de actividad y se encuentra total o parcialmente ausente en las demás. Mientras que la vertical se da cuando un colectivo se concentra en unos determinados niveles de la escala ocupacional.

La segregación ocupacional¹ por sexo da lugar a la separación de mercados de trabajo masculino y femenino de manera que los hombres y las mujeres se encuentran en distintas ocupaciones y distintas ramas de formación y de actividad. Las mujeres acaban en posiciones desventajosas de una manera sistemática, sin que sea como consecuencia de diferencias de cualificación entre sexos o distintas preferencias o expectativas profesionales. En la actualidad esta segmentación se produce en el acceso a puestos de responsabilidad en las empresas y también en determinados departamentos y en el liderazgo de los mismos.

En el informe de PwC (2014), denominado “*Inspirando. Casos de éxito en diversidad de género*”, se recogen una serie de datos para España que reflejan esta situación: el 60% de la población universitaria son mujeres, la participación de la mujer en el mercado laboral ronda el 46%, el número de mujeres que ocupa el puesto de dirección funcional es un 22%, consejeras un 16% y CEO tan solo un 5%.

Según los datos aportados por EDUCA base y reflejados en el informe de la EPA del año 2020.², en la educación universitaria hay una gran diferencia entre hombres y

¹ Afecta al mercado de trabajo, sigue existiendo a pesar de las medidas nacionales e internacionales tomadas y continúa causando desigualdades y discriminación.

² <https://www.educacionyfp.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/laborales/epa.html>

mujeres, siendo 13,4 puntos superior la tasa de mujeres que tienen estudios universitarios sobre los hombres. En el caso de las mujeres de 25 a 29 años el porcentaje con niveles de educación superior alcanza el 56.5%, superando en 12,4 puntos al de los hombres en esa misma edad. Según el INE, en el nivel de formación alto el 52,4% son mujeres en el año 2020, observándose una tendencia creciente en la proporción de mujeres con nivel formativo alto, aunque se mantiene una predisposición de sexualización de las carreras universitarias o de la formación profesional.

Según el estudio elaborado por el Ministerio de Trabajo y Economía Social sobre la “*Situación de las mujeres en el mercado de trabajo 2020*”³, el nivel de formación incide directamente en su nivel de empleo, cuanto mayor es el nivel de estudios de la mujer mayor es también el nivel de ocupación. Son muchos las estadísticas o datos que muestran que la mujer ha logrado una mayor inserción laboral y que su nivel de formación es cada vez más elevado. Pero este mayor nivel de estudios, no se ve reflejado en el mercado laboral, debido a sí que han ido aumentando la presencia de las mujeres en los cargos de liderazgo de las empresas, pero de forma muy lenta. Situación que se refleja en los datos del informe del Ministerio de Trabajo y Economía Social (2020) cuando indica que los puestos de trabajo desempeñados por las mujeres están mayoritariamente vinculados a actividades científicas y profesionales, más del 56% de los ocupados en estas actividades son mujeres, así como a niveles intermedios, siendo limitada su presencia en puestos directivos, ocupados las dos terceras partes por hombres. El desajuste que se observa entre la presencia de mujeres en ámbitos como el educativo y en el mercado laboral y su representación en las áreas de decisión empresarial hace plantearse algunas cuestiones sobre qué está pasando.

Respecto a la segregación horizontal en el año 2020 el 88,5% de las mujeres con empleo desarrollan su actividad en el sector servicios, en las actividades de comercio, sanidad, hostelería y educación, siendo baja su presencia en la industria y mínima en construcción (Ministerio de Trabajo y Economías Social, 2020). Hay que destacar que en el año 2020 solamente se han producido avances del empleo femenino en las actividades sanitarias y profesionales, ya que en el resto de actividades en las que se concentra el empleo femenino, como son el comercio, la hostelería, educación y servicios sociales, se han visto muy afectados por la pandemia.

³ https://www.mites.gob.es/es/sec_trabajo/analisis-mercado-trabajo/situacion-mujeres/index.htm

Según recoge el informe de la Fundación BBVA Research (2020) la pandemia ha afectado e intensificado la brecha de género en nuestro país. También el estudio de Grant Thornton (2021) sugiere que el Covid-19 ha aumentado la vulnerabilidad de las mujeres en el mercado de trabajo. En concreto, apunta que el porcentaje de mujeres directivas se ha estancado en España en este período y pone en evidencia la sexualización de los diferentes grupos directivos, mostrando que donde mayor presencia de mujeres hay en un cargo directivo es en el departamento de recursos humanos y donde menor representación hay es en las direcciones general, tecnológica y comercial.

II.II DIVERSIDAD DE GÉNERO Y PARTICIPACIÓN FEMENINA

La diversidad de género se plantea como una estrategia para favorecer la aplicación del principio de igualdad⁴ entre hombres y mujeres, en este caso en el mercado laboral. Además, de poder ser considerado como un criterio válido para optimizar los recursos disponibles. Puesto que las mujeres son el 50% de la población española, es decir que son las que poseen la mitad del talento de nuestro país, no pueden seguir infrarrepresentadas en la dirección empresarial o en los puestos de consejero por la existencia de unos obstáculos invisibles, pero que están presentes en la realidad empresarial, que las impide acceder a estos altos cargos a pesar de su formación, habilidad y/o experiencia.

En este sentido, el informe presentado en el año 2015 por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), titulado "*La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso*", recoge que "promover la igualdad de género en el lugar de trabajo es la opción más justa e inteligente", puesto que cada vez hay más estudios que muestran que el aprovechamiento de las competencias y el talento tanto de las mujeres como de los hombres no solo beneficia a las organizaciones sino a toda la sociedad. Además, señala que se ha puesto de manifiesto el beneficio de la creciente incorporación de la mujer al mercado laboral y a los puestos de liderazgo, como principal motor del crecimiento mundial y competitividad.

⁴ El principio de igualdad de género es un principio constitucional que estipula que hombres y mujeres son iguales ante la ley. Lo que implica que deben recibir los mismos derechos, beneficios, igualdad de oportunidades. Además, se ha incluido como uno de los diecisiete objetivos en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible.

El informe del año 2020 de la European Women on Boards (2020) que publica el índice de diversidad de género⁵ sitúa a España por debajo de la media europea en la representación femenina en los cargos directivos. Con una puntuación de 0,49, España tiene la sexta puntuación más baja del índice de diversidad de género entre los 16 países europeos incluidos en el estudio. Esta puntuación está 0,07 puntos por debajo de la media europea y 0,25 puntos por debajo del país con mejor puntuación que es Noruega. El estudio indica que a pesar de todos los avances que se han producido en los últimos años en incrementar el porcentaje de mujeres en los puestos de liderazgo y de gestión de las empresas, sólo el 10% de las grandes empresas europeas cotizadas han alcanzado la paridad de género en puestos de liderazgo.

Luchar contra la desigualdad de género en la toma de decisiones es algo que afecta a todos y debe ser impulsado tanto desde la esfera pública como privada. Esta cuestión ya fue planteada por la Comisión Europea en el año 2012 que propuso implantar una cuota obligatoria de al menos el 40% de mujeres en los puestos del consejo de administración, aunque esto fue declinado por los Estados miembros, si se llegó a un acuerdo para que los distintos países impulsaran medidas voluntarias. En la Comunicación de la Comisión “*Una Unión de la igualdad. La estrategia para la igualdad de género de la UE 2020-2025*”⁶ (Comisión Europea, 2020) uno de los objetivos que se proponen es alcanzar el equilibrio entre mujeres y hombres en la toma de decisiones y la actividad política. En España, como se verá más adelante, tiene una normativa laxa en esta materia, pero se ha desarrollado un cuerpo normativo como la Ley 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres que proporciona unos principios para igualdad de los cuales pueden partir todas las empresas y que quede en su voluntad mejorarla.

Las empresas también se están involucrando en las cuestiones de diversidad de género, bien para cumplir las recomendaciones que vienen incluidas en “El código de buen gobierno para las empresas cotizadas” o bien mediante actuaciones que tratan de promover la diversidad entre su plantilla y que son incluidas en los informes de responsabilidad social o informes de sostenibilidad.

⁵ El índice de la diversidad de género lanzado en 2018 por la organización European Women on Boards, mide la presencia de la mujer en los distintos niveles de gobierno de las empresas, industrias por países. Este índice fomenta las buenas prácticas, al reconocer a las empresas que logran la igualdad de género o que hayan hecho avances en este sentido.

⁶ La Estrategia Europea para la Igualdad de Género responde al compromiso de la Comisión Von der Leyen de conseguir una Unión de la Igualdad. La Estrategia presenta actuaciones y objetivos políticos para avanzar de forma sustancial hacia una Europa con mayor igualdad de género de aquí a 2025.

Las empresas actualmente, independiente del tamaño, están implantando políticas de responsabilidad social con un componente ético, potenciando acciones sociales y medioambientales, más allá del beneficio que esto les pueda reportar. Esta nueva tendencia, es el resultado de la nueva forma de ver y entender su vinculación con todos los integrantes del entorno en el que desarrollan su actividad, implicándose en el bienestar de la sociedad en general, debido a que forman parte de ella.

La responsabilidad social implica el cumplimiento obligatorio de la legislación en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos, pero sobretodo es cualquier acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar el bienestar de cualquiera de sus grupos de interés o *stakeholders*. Por lo tanto, la cuestión de diversidad de género, la igualdad y la no discriminación son elementos imprescindibles en el desarrollo y gestión de las empresas responsables y éticas.

Las principales ventajas de fomentar la diversidad dentro de la empresa están en el aumento de la capacidad de atraer y retener talento dentro de la misma, tema que será tratado en un próximo apartado al plantear la posible relación que puede existir entre la presencia de la mujer en cargos directivos con el porcentaje de mujeres en los consejos de administración, y en la mejora de estrategias de liderazgo e innovación. Puesto que, liderar en femenino trae consigo una mayor facilidad para el manejo de las situaciones de crisis, tolerar las incertidumbres y ambigüedades del mercado laboral, dando una mayor posibilidad de éxito a las empresas. Además, son múltiples los estudios que han puesto de manifiesto que los grupos heterogéneos suelen ser más eficaces que se suele reflejar en un mayor rendimiento.

II.III MARCO NORMATIVO

La aplicación de acciones positivas⁷ para acabar con la desigualdad por razón de género es un tema que genera controversia en nuestra sociedad, siendo clave para el desarrollo del cuerpo normativo de nuestro país y también a nivel internacional. La inclusión de la mujer en el mercado laboral es un hecho, pero el problema se sitúa en las barreras que impiden la promoción de las mujeres a puestos de responsabilidad en las organizaciones, obstáculos invisibles que son más difíciles de erradicar.

⁷ El Comité para la igualdad entre hombres y mujeres del Consejo de Europa las define como las “estrategias destinadas a establecer la igualdad de oportunidades a través de medidas que permitan contrastar o corregir aquellas discriminaciones que son el resultado de prácticas o sistemas sociales”.

La igualdad de género es un principio jurídico universal reconocido en diversos textos internacionales sobre derechos humanos entre los que destaca la convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas de 1979 y ratificada por España en 1983. O desde la Organización Internacional de Trabajo en sus convenios número 110 y 111, relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación o en cuanto al logro de una igualdad de remuneración.

La igualdad de género es también un principio fundamental en la Unión europea, desde la entrada en vigor del tratado de Ámsterdam en 1999, siendo así objeto de normativa y legislación comunitaria con el objetivo de eliminar todo tipo de desigualdad y ejemplo de esto son, entre otras, la Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo son las normativas de igualdad de trato 2002/73/CE relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo. La Directiva COM (2012) 614 final, relativa a la mejora del equilibrio de género en los consejos de administración, que establece el objetivo de un mínimo del 40% de los miembros no ejecutivos del sexo infrarrepresentado en los consejos de administración de las empresas. La Directiva 2014/95 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre la necesidad de divulgación de la información no financiera y de diversidad de las empresas. O la Directiva 2019/1158 relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores, puesto que puede ayudar a acabar con las barreras invisibles y ayudar a la promoción de las mujeres.

Para finalizar, hay que destacar la Comunicación (2020), *“La unión de la igualdad: Estrategia para la igualdad de género 2020-2025”*, en la que se vuelven a hacer propuestas para lograr el equilibrio de género en la toma de decisiones y en la política. Con el objetivo de alcanzar un equilibrio de género en los puestos directivos plantea presionar para que se adopte la propuesta de la Directiva relativa a la mejora del equilibrio de género en los consejos de administración. Para ello, la Comisión facilitará el intercambio de buenas prácticas que aborden la paridad en los consejos de administración y en los puestos directivos, aportando ejemplos de proyectos nacionales o regionales gestionados por las administraciones públicas, la sociedad civil o el sector privado.

El problema de estas normativas es que se quedan en simple recomendaciones por lo que países como el nuestro, las deja a la voluntad de las empresas o a un mero informe

de porque no se ha cumplido con estos objetivos, sin haber sanciones duras por ello. En países de la Unión Europea donde estas Directivas se han desarrollado como normativa firme y bajo una penalización de cuotas obligatorias como sanciones al ejemplo de Noruega, tienen mejores resultados y han logrado los objetivos.

España como miembro de la Unión Europea y como país desarrollado implicado en el logro de una sociedad más igualitaria, desarrolla desde su norma suprema este reconocimiento a la igualdad de género como principio fundamental e inviolable, además de reconocer la responsabilidad por parte de los poderes públicos de trabajar para garantizar el mismo.

El mayor avance e impulso en esta materia es la Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de hombres y mujeres, estableciendo en el artículo 75 que todas las empresas con más de 250 trabajadores debían “tratar de” incorporar a las mujeres en sus consejos de administración, con el objetivo de que, en el año 2015, al menos el 40% de sus miembros debía ser del sexo menos representado. No obstante, la ley se formulaba como una recomendación, sin contemplar sanciones.

La Ley 31/2014 por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital, para la mejora del gobierno corporativo, indica que los procedimientos de selección de consejeros deberán facilitar el nombramiento de consejeras. Se introduce la obligación de establecer un objetivo de representación para el sexo menos representado en el consejo de administración y elaborar orientaciones sobre cómo alcanzar dicho objetivo (art. 529 quince.3 letra b).

Por otro lado, el Código de Gobierno Corporativo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) revisado en junio de 2020⁸, en la Recomendación 15 se señala que antes de que finalice 2022 los consejos de administración deberán contar con al menos un 40% de consejeras. Hasta esa fecha, el porcentaje no deberá ser inferior al 30%. En la Recomendación 14 se plantea que las sociedades fomenten el aumento del número de altas directivas, dada la importancia de ello para reforzar a largo plazo la diversidad de género en los consejos de administración.

⁸ La revisión realiza en el año 2020 del Código de Gobierno Corporativo de la CNMV de 2015 tiene como objetivo mantener el gobierno corporativo de las sociedades españolas alineado con los más altos estándares internacionales.

Por último, la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, en materia de información no financiera y diversidad, que traspone a la normativa española la Directiva 2014/95, en la que se amplía el contenido exigido en el informe anual de gobierno corporativo, indicando que el consejo de administración deberá velar porque los procedimientos de selección de sus miembros favorezcan la diversidad respecto a cuestiones, como la edad, el género, la discapacidad o la formación y experiencia profesionales y no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y, en particular, que faciliten la selección de consejeras en un número que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres. En caso de que la sociedad no aplicase una política de diversidad, no existe obligación alguna de establecerla, aunque la declaración sobre gobernanza empresarial ha de explicar claramente el motivo por el que no se aplica.

II.IV. EL ACCESO DE LA MUJER A CARGOS DE RESPONSABILIDAD

Es evidente, por todos los informes y datos aportados por diferentes instituciones u organizaciones ya sean públicas o privadas la existencia de discriminación a la hora de la promoción en las carreras profesionales de las mujeres. Desde una perspectiva de género, se considera que tanto los avances que se han producido en el porcentaje de mujeres que acceden al mercado laboral o la mejora en la formación de las mujeres no han sido capaces de acabar con este trato desfavorecedor a la hora de acceder a los puestos de decisión empresarial. La invisibilidad de unas barreras favorece el desarrollo de obstáculos que frenan profesionalmente a las mujeres.

II.IV. I TECHO DE CRISTAL

El techo de cristal hace referencia a una barrera invisible que se encuentran muchas mujeres en un momento determinado de su carrera profesional, sobre todo cuando van a acceder a los puestos más alto en la jerarquía de las organizaciones. Pero este fenómeno también tiene consecuencias negativas para la sociedad en general al perder la mitad del talento de su capital humano.

Wirth (2001), en un estudio de la OIT, hace referencia al techo de cristal e indica que consiste en la existencia de obstáculos artificiales e invisibles, pero reales que siendo consecuencia de la tradición y prejuicios sociales dificultan e impiden que la mujer acceda a esos puestos de mayor responsabilidad.

El término techo de cristal a lo largo del tiempo se ha ido redefiniendo y ha evolucionado hasta el concepto de “suelo pegajoso”, que hace referencia a todas las mujeres que se encuentran atrapadas en la base de la pirámide económica y que les impide promocionarse profesionalmente. Este concepto se suele vincular con las responsabilidades que se asocian a las mujeres sobre el trabajo doméstico, familiar y de cuidados. También se incluyen los inconvenientes para incrementar su formación fuera del horario laboral o las dificultades para asistir a reuniones o a comidas de trabajo, lo que puede suponer para las mujeres una merma en cuanto a sus posibilidades de ascenso (Silvestre, 2016). Además de incluir los estereotipos de género asociados a indicar cuáles son las profesiones que son más aptas para las mujeres y cuáles desempeñan bien.

Algunas mujeres se conforman con tener un puesto intermedio, debido a la presión continua a la que son sometidas cuando toman decisiones o realizan un trabajo, solo por el hecho de ser mujer y estar infravalorada, cuestionando cada una de sus decisiones. Además, los altos cargos están masculinizados y es difícil entrar a un mundo de hombres, que está marcado por su forma de trabajar y de hacer las cosas (Castro et al, 2019). La incorporación de mujeres en estos cargos puede llevar asociado nuevas formas de pensar a hacer, nuevas formas de ver las oportunidades o las crisis, lo que puede crear conflictos que en muchos casos las entidades no se están dispuestas a correr.

II.IV. II PRINCIPALES BARRERAS PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL

Las barreras son los obstáculos que impiden avanzar o alcanzar lo que se quiere lograr, en este caso las mujeres se encuentran con obstáculos invisibles que las impiden acceder a los puestos de trabajo que desean o para el que se han preparado. Según Cuadrado et al (2006), las barreras con las que se encuentran las mujeres son muy diversas e incluyen tanto percepciones y creencias, como aspectos propios de la estructura organizacional y de la sociedad. Barberá (2004) clasifica las barreras en dos tipos: las externas que están relacionadas con la organización y las internas que son las relacionadas con la propia persona, las barreras que propone se recogen en la Tabla 1.

Tabla 1. Categoría de indicadores en el análisis de barreras para el desarrollo profesional de las mujeres

Condicionantes externos-organizacionales		Condicionantes internos-personales
Cultura organizacional	Políticas organizacionales	Condicionantes personales
Valores y normas	Políticas de selección	Metas profesionales
Redes y grupos de poder	políticas de evaluación y promoción	Motivación de logro
Estilo y orientación de dirección	Políticas de horarios, viajes y traslados	Intereses profesionales
Poder de decisión y libertad de actuación	Política salarial	Satisfacción con la cultura y políticas
Valía y aportación profesional	Política de formación	Satisfacción con el desarrollo de carrera
Clima y relaciones		Satisfacción con el reconocimiento de la valía
Actitudes y comportamientos de respeto	Políticas de igualdad de oportunidades	Intereses profesionales
Comunicación		
Instalaciones, entorno de trabajo y servicios		
Oferta educativa		

Fuente: Barberá (2004).

Como indica Barbera (2004) las barreras externas que se encuentran las mujeres en el desarrollo de su carrera profesional hacen referencia a las estructuras o normas no escritas de las organizaciones y de la sociedad en general. Algunas de barreras que se pueden destacar son: la cultura organizacional y los estereotipos de género, marcados por su alta masculinización. Haciendo referencia a las creencias, en muchos casos falsas, acerca de los rasgos y habilidades de cada género que están creando identidades de género que dificultan una heterogeneidad.

La masculinidad asociada a los estereotipos de género hace que en muchas ocasiones los procesos de selección⁹ se vuelvan injustos y poco objetivos a la hora de evaluar las habilidades y competencias de cada candidato, debido a que se valoran también aspectos físicos como puede ser el hecho de ser mujer y se cuestiona por ello su valía

⁹ Recogido en el estudio que se realiza por la consultora Spencer & Stuart en el que reflejan que estos procesos de selección en escasas ocasiones han sido realmente un proceso de selección objetivo.

para el puesto, ante unas circunstancias profesionales similares o incluso mejores que el resto de candidatos. Esta desigualdad vertical se puede ver incentivada debido a que cuando las mujeres logran acceder a estos puestos, se ven excluidas por el resto de miembros, que en su mayoría suelen ser hombres, debido a sus diferentes gustos, opiniones limitando sus relaciones entre sí, dificultando el trabajo en equipo y la toma de decisiones.

Estos cargos de alta responsabilidad requieren de un gran esfuerzo y dedicación lo que en ocasiones dificulta compatibilizarlo con las responsabilidades personales, que como se ha indicado muchas veces son asumidas por las mujeres (Silvestre, 2016). Como se ha indicado anteriormente, las responsabilidades asumidas por las mujeres suelen estar relacionadas con la distribución de los roles entre las parejas o en la misma sociedad, donde la mujer asume como propias las tareas del hogar, el cuidado de los familiares y el hombre su rol es como de ayudante, en un segundo plano, lo que le permite una mayor dedicación a su rol profesional. La cuestión de que la política organizacional este masculinizada lleva a una autoexclusión de la mujer de la carrera profesional, entrando en conflicto ellas mismas.

La segregación existente en el mercado de trabajo, que también se ve reflejada en el ámbito de la formación, asigna automáticamente un rol o un estereotipo de que es lo que debe estudiar o a que puesto profesional puede optar. Es decir, indica que es lo que está diseñado para las mujeres o para los hombres, ocasionando que muchas veces las mujeres se sientan atrapadas por lo que la sociedad o las organizaciones creen apto para cada género.

Por otro lado, la falta de *mentoring* o de modelos de referencia femenina en los puestos de poder corporativo, es una barrera adicional al acceso de las mujeres a estos puestos. El *mentoring* es un proceso en el que una persona con experiencia establece una relación con otra en la organización para darle apoyo y guiarle en su desarrollo profesional. De esta figura carecen muchas veces las mujeres, debido a la carencia de mujeres en estos puestos y a que las características que se suelen asignan al rol de líder, como la autoridad o la competitividad se asocian frecuentemente a los hombres que son los que actuarían de mentor (Cuadrado et al, 2006).

En cuanto a los condicionantes internos que propone Barberá (2004) están relacionadas con la propia persona, y tienen que ver con las motivaciones e intereses profesionales y la satisfacción respecto a la organización y su desarrollo de carrera. Aspectos que

pueden determinar las diferencias que existen entre hombres y mujeres en el acceso a un puesto directivo y su permanencia en el cargo.

En este sentido, las preferencias que tengan las mujeres en torno a sus responsabilidades personales y las posibilidades que le ofrecen cada trabajo para asumirlas puede ser un condicionante para acceder a un puesto directivo. En estas decisiones tiene influencia el que exista una política laboral que favorezca realmente la conciliación familiar y laboral en todos los niveles.

II.IV.III ARGUMENTOS A FAVOR DEL CAMBIO

Uno de los argumentos que suelen proponerse para incrementar la presencia de mujeres en los puestos de poder empresarial es que la diversidad dentro de la empresa, permite una mejora de las estrategias de liderazgo e innovación y una mayor aproximación a cumplir las expectativas y objetivos de cada grupo de interés de la empresa.

Según la OIT (2019), así lo recoge en el informe “*Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio*”, la diversidad de género contribuye a mejorar los resultados empresariales y facilita la atracción de profesionales con talento. Las empresas en las que se fomenta la diversidad de género, sobre todo a nivel directivo, se obtienen mejores resultados y aumentan notablemente su beneficio. Puesto que las organizaciones que no proporcionan esta posibilidad a las mujeres están perdiendo gran parte del talento existente en el mercado, y no están llevando a cabo un uso eficiente de todos los recursos humanos que tienen a su disposición.

Un estudio realizado por el *Peterson Institute for International Economics*¹⁰ recoge que las empresas entre 1997 y 2017 con al menos una directora ejecutiva o directora obtienen unos márgenes sobre beneficios anuales más altos que aquellas sin presencia femenina en puestos directivos. Argumentando que las mujeres líderes pueden incrementar el rendimiento de la firma de múltiples formas, puesto que una mayor diversidad de habilidades entre los líderes de la empresa puede mejorar la gestión, motivar a las mujeres de toda la fuerza laboral de la organización. Además, las

¹⁰ <https://www.piie.com/research/piie-charts/companies-women-leadership-positions-are-more-profitable-those-without>

empresas que no discriminan tienen la posibilidad de combinar mejor el talento entre los puestos de trabajo.

La heterogeneidad de los miembros de dirección o de los miembros del consejo de dirección o de cualquiera de los cargos de la alta jerarquía de las organizaciones permite una mejor comprensión del entorno socioeconómico, del accionariado, de los clientes y un mejor proceso de la toma de decisiones dentro de la organización al tener diferentes puntos de vista.

La igualdad de género puede convertirse en una gran ventaja competitiva para la empresa, mejorando la imagen de la organización frente a sus clientes y a la propia plantilla. También es mejor valorada por parte de la sociedad. e incluso puede obtener beneficios por parte de los organismos públicos al premiar estas acciones positivas.

II.IV. IV. MEDIDAS DE AVANCE

Para que se siga avanzando en la participación presencia femenina en los puestos directivos es necesario que se mantengan las políticas o normativas dirigidas a establecer objetivos, programas y medidas de discriminación positiva tanto desde la esfera pública como desde la esfera privada. Es decir, la propia empresa también debe implantar una serie de medias o planes de acción en torno a la igualdad de género, la diversidad o la aplicación de los códigos de buen gobierno y sus códigos éticos o de conducta.

Otras medidas, recogidas en Chinchilla y Jiménez (2019) y Grant Thornton (2020), que se proponen para incrementar la presencia de mujeres en cargos de responsabilidad son:

- Facilitar la promoción de las mujeres. Las organizaciones deben incluirlas en todos los procesos de promoción y aplicar criterios objetivos a la selección de los candidatos para evitar el sesgo de género, proponiendo entre otras medidas el currículum ciego. Deben ser procesos de selección neutrales o en su caso con medidas de acción positivas que potencien siempre el valor de las personas a través de sus conocimientos y habilidades.
- Crear una cultura organizacional inclusiva, rechazando cualquier comportamiento y/o cualquier tipo de acoso o situación de riesgo que pueda producirse en el lugar de trabajo.

- Favorecer la conciliación, eliminando la rigidez de los horarios de trabajo presencial y adaptar políticas que favorezcan la conciliación de todos sus empleados.
- Programas de orientación y coaching
- Auditorías externas e internas sobre los procesos de selección, contratación y promoción de la empresa. Procesos transparentes.
- Mentoría para atender las necesidades reales de las mujeres.
- Vinculación de la retribución y los complementos salariales a objetivos y el esfuerzo. (igualdad salarial)
- Programas de formación y educación para la igualdad.

II.IV.V. BREVE REVISIÓN DE ESTUDIOS SOBRE LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE LIDERAZGO Y RESPONSABILIDAD.

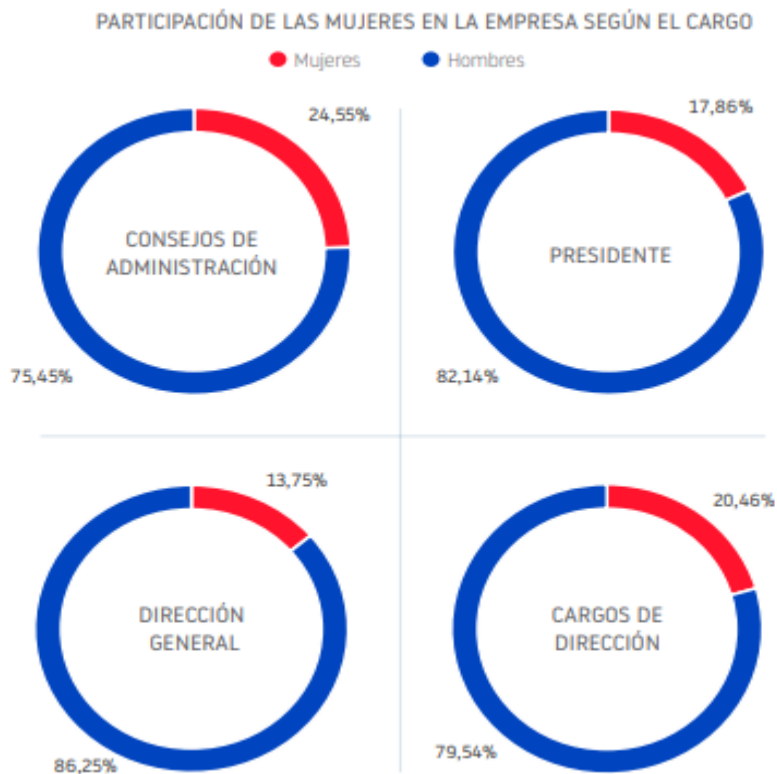
El creciente interés por la igualdad de género en las organizaciones empresariales ha supuesto un aumento de estudios e investigaciones en relación con este fenómeno. Muchos de los estudios revisados llevan a cabo un análisis cuantitativo de las dimensiones de esta desigualdad vertical en las empresas, mientras que otros estudios muestran otras razones para esta desigualdad. En este apartado se hace referencia a los estudios cuantitativos al ser lo que están relacionados con el trabajo realizado.

Según el estudio Informa *Business by Data*, “*Presencia de las mujeres en la empresa española*”, de marzo de 2021, las mujeres representan el 24,53 % de los consejeros en los Consejos de Administración y el 20,55% de los cargos directivos, para una muestra de empresas españolas (Gráfico 1). Los cargos directivos con mayor representación femenina son las direcciones de recursos humanos, publicidad, calidad y marketing, con más del 30% de estos cargos ocupados por mujeres y llegando a alcanzar la dirección de publicidad el 40%. Mientras que la dirección general, la dirección técnica y la dirección de producción son los cargos en los que se encuentran menos mujeres, en concreto la presencia de la mujer en los cargos de dirección general no alcanza el 14%.

En el estudio también se apunta a que las firmas con mayor representación de mujeres en sus consejos de administración tienen proporcionalmente una mayor cantidad de féminas en cargos directivos que el resto. En el apartado empírico de este estudio se plantea esta cuestión, analizando si la presencia femenina en los consejos de

administración influye positivamente en la presencia de la mujer en el resto de direcciones y, al contrario.

Gráfico1. Participación de las mujeres en la empresa española según el cargo.

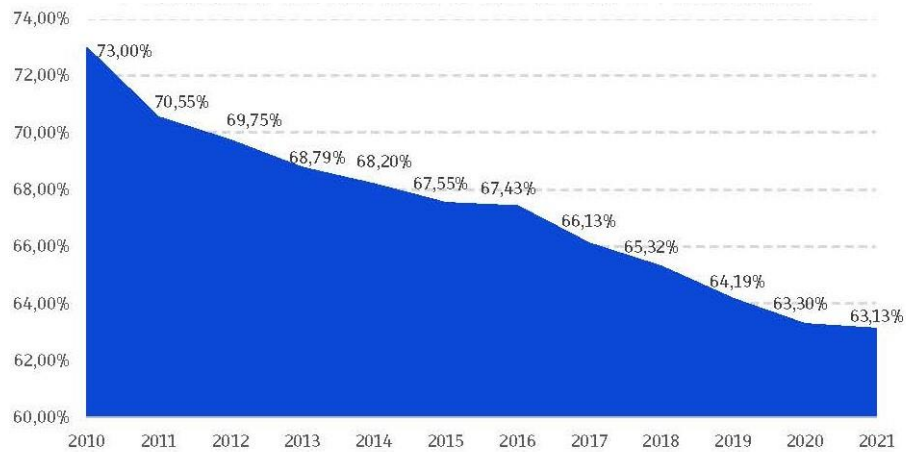


Fuente: Informa (2021).

El informe elaborado por Grant Thornton, “*Women in Business 2021. Una ventana de oportunidades*”, obtiene resultados similares respecto a los cargos directivos que son ocupados por mujeres, siendo la dirección de recursos humanos el cargo más probable que una mujer puede desempeñar. Destaca que cada vez hay más mujeres que acceden a puestos de consejeras y de direcciones generales.

En este estudio también se señala que desde el año 2010 se está produciendo un incremento sostenido de la presencia de mujeres en los cargos de dirección, el porcentaje de empresas sin mujeres directivas ha pasado del 73% en 2010 al 63,15% en el año 2021 (Gráfico 2).

Gráfico 2 Porcentaje de empresas sin ninguna mujer en cargos directivos.



Fuente: Informa (2021).

Por último, la European Women on Boards en el informe “*European women on boards gender diversity index 2020*”, para el total de empresas españolas incluidas en el estudio, la presencia femenina en los consejos de administración es del 34%, mientras que es ligeramente inferior en los cargos directivos, un 28%, y solamente hay un 17% en cargos de dirección general.

III. ANÁLISIS EMPÍRICO

El estudio empírico que se ha realizado consiste en un análisis cuantitativo de la presencia de las mujeres en los consejos de administración y en los puestos de dirección de una muestra de empresas ubicadas en Castilla y León. Así mismo, se plantea si existe vinculación entre el mayor o menor grado de representación femenina en estos puestos y determinados factores del entorno empresarial. En los siguientes apartados se detallan las características de la muestra y se comentan los principales resultados obtenidos.

III. I. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA UTILIZADA

La muestra de empresas que se ha utilizado en el estudio empírico ha sido seleccionada de la base de datos Orbis, que comercializa *Bureau Van Dijk* y a la que está suscrita la Universidad de Valladolid, contiene información financiera detallada de más de 40 millones de compañías y entidades de todo el mundo. De acuerdo con el objetivo planteado se realizó una búsqueda de entidades que cumplieran las siguientes características:

- Domicilio social en Castilla y León
- Sociedades anónimas
- Empresas activas en la fecha de la selección, 5 de febrero de 2021.
- Proporcionen información sobre el género de los miembros que componen el consejo de administración y de los que ocupen las funciones directivas que tiene establecida la entidad.

La muestra final que se ha empleado para realizar el estudio está compuesta por un total de 951 sociedades anónimas ubicadas en Castilla y León.

Se ha realizado esta selección, siguiendo lo planteado en trabajos previos, ya que parece adecuado estudiar la esfera del poder corporativo en las entidades que alcanzan ciertas dimensiones y con forma jurídica mercantil de sociedad anónima. Por otro lado, a la hora de considerar el espacio de poder de decisión empresarial resulta conveniente distinguir entre dos niveles distintos, diferenciando por un lado el consejo de administración y por otro la alta dirección ejecutiva. Pues el ámbito del poder formal, que se identifica con los consejos de administración de las sociedades, queda establecido por las normas reguladoras generales, mientras que el poder material corresponde a la

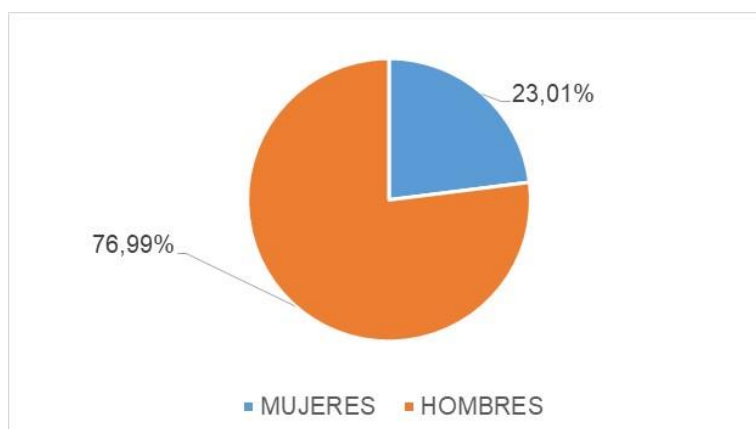
alta dirección ejecutiva para cuya estructuración la entidad tiene una amplia autonomía de voluntad.

III.II. DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

La idea de analizar la composición por género de las personas que componen el consejo de administración es que un resultado que muestre una distribución fuertemente sesgada está sirviendo de señal indicativa de la existencia de unas barreras que dificultan el acceso a estos cargos. Parece racional aceptar la idea de que el acceso a un puesto en el consejo de administración sea la cúspide de una carrera profesional en el ámbito empresarial, lo cual conlleva un evidente componente asociado a la promoción laboral.

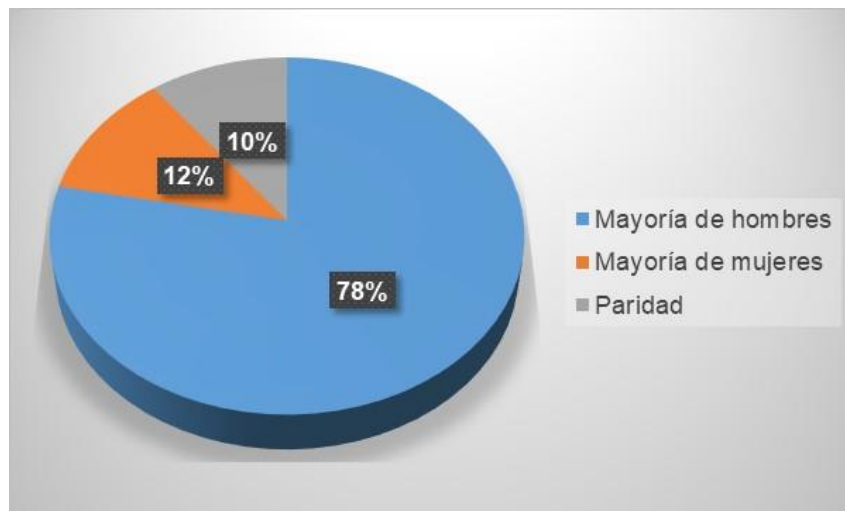
En función del objetivo planteado, en primer lugar, se ha identificado el sexo de cada uno de los miembros que componen el consejo de administración a cierre del ejercicio económico 2019. Para ello se examinan los nombres de los consejeros excluyendo a los consejeros institucionales, ya que éstos en la mayoría de los casos se desconoce la identidad y el sexo. El total de miembros de los consejos de administración de las empresas de la muestra es de 2.929, siendo solo ocupados por mujeres 674. Para medir la desigualdad de género se ha calculado el porcentaje de mujeres que ocupan el cargo de consejero que asciende al 23,01% (Gráfico 3). Como puede comprobarse, el resultado obtenido muestra una evidente desigualdad, siendo la representación femenina en los consejos de administración de las empresas de Castilla y León inferior a la que se indican en otros estudios.

Gráfico 3. Proporción de mujeres y hombres en los consejos de administración.



A continuación, se considera otra visión alternativa de esta desigualdad si se toma a cada empresa de la muestra como unidad básica de observación, comprobándose en este caso la distribución de la desigualdad a escala individual de cada entidad. Como se observa en el Gráfico 4, la situación se evidencia bastante desequilibrada pues la mayoría de los consejos están dominados por hombres, el 78% de las entidades de la muestra, que solo en un 10% de empresas hay paridad y que en un 12% de firmas predominan las mujeres en los consejos de administración.

Gráfico 4. Composición de los consejos de administración.



Otra de las demostraciones de la desigual se observa cuando se computan separadamente las distribuciones de la frecuencia del número de mujeres que ocupan asiento en los consejos de administración. Como puede comprobarse en la Tabla 2, las empresas con ninguna mujer entre los miembros de los consejos de administración son un 56,15%, esto es, más de la mitad de las empresas de la muestra no tienen representación femenina en el consejo. Solamente un 6,11% de las empresas tienen más de tres mujeres en sus consejos y la máxima representación son 7 y 9¹¹ mujeres en dos empresas. En torno a un 38% de las entidades la presencia de mujeres en los consejos es de una o dos mujeres.

¹¹ La sociedad con 7 mujeres en el consejo de administración hay paridad y en la que hay 9 mujeres el consejo de administración tiene 22 puestos. En las empresas con 5 mujeres consejeras solamente hay paridad en una y en el resto mayoría de hombres, aunque la representación femenina en el consejo supera el 35%.

Tabla 2. Distribución de las empresas de la muestra en función del número de mujeres presentes en el consejo de administración.

Nº mujeres en los consejos de administración	Nº empresas	% empresas
0	534	56,15%
1	249	26,18%
2	110	11,57%
3	39	4,10%
4	13	1,37%
5	4	0,42%
7	1	0,11%
9	1	0,11%

Resultados que muestran que estos puestos de responsabilidad en las empresas de Castilla y León están representados en su mayoría por el género masculino, lo que puede ser consecuencia de una visión tradicional del liderazgo que aún esté presente en las empresas de la comunidad. Estos datos, que también se reproducen en otras comunidades españolas y países, justifican los esfuerzos que están haciendo tanto la Unión Europea y España para incentivar la igualdad de género en los consejos de administración de las sociedades, aunque de momento no se ha logrado una real igualdad de género en las empresas. Otras medidas como el Real Decreto – Ley 6/2019, de medidas urgentes para la garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, que se difundió y se anunció como un empuje a la resolución de este problema, también están teniendo unos resultados discretos posiblemente porque todavía no se vea reflejado sus efectos en la muestra utilizada al estar poco tiempo en vigor.

Para finalizar la descripción general de la desigual de género en los cargos de administración de las empresas de Castilla y León, se hace una distribución de las empresas de la muestra por provincias y se calcula la participación de mujeres en los consejos de administración. En la distribución de empresas de la comunidad, son las provincias de Burgos, Salamanca y Valladolid las que aglutinan un mayor número de entidades (Tabla 3). No coincide que las provincias que tienen un elevado número de empresas también sean en las que mayor es el porcentaje de mujeres que participan en los consejos de administración, aunque en el caso de Burgos y Valladolid la proporción de mujeres consejeras en las sociedades de estas provincias es superior al obtenido en

la media para la comunidad. Hay que destacar el caso de la provincia de Ávila, que, a pesar de no tener muchas empresas, son las que tienen una elevada presencia las mujeres en los consejos de administración muy superior al promedio. Mientras que en las entidades ubicadas en las provincias de León o Soria la representación de mujeres es muy baja, no alcanza el 13%. Estos resultados pueden tener explicación por el tamaño de las empresas o el sector de actividad en el que se sitúen, cuestiones que se analizan a continuación.

Tabla 3. Distribución de las empresas de la muestra por provincia, número y porcentaje de mujeres consejeras.

Provincias	Nº empresas	Nº mujeres consejo	Nº hombres consejo	Total consejeros	% de mujeres consejeras
Ávila	41	37	64	101	36,63%
Burgos	219	163	521	684	23,83%
León	121	58	290	348	16,67%
Palencia	63	48	118	166	28,92%
Salamanca	103	69	283	352	19,60%
Segovia	65	44	165	209	21,05%
Soria	39	14	98	112	12,50%
Valladolid	256	206	629	835	24,67%
Zamora	44	35	87	122	28,69%

III.II.I. LA DESIGUALDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS ATENDIENDO A SU ANTIGÜEDAD

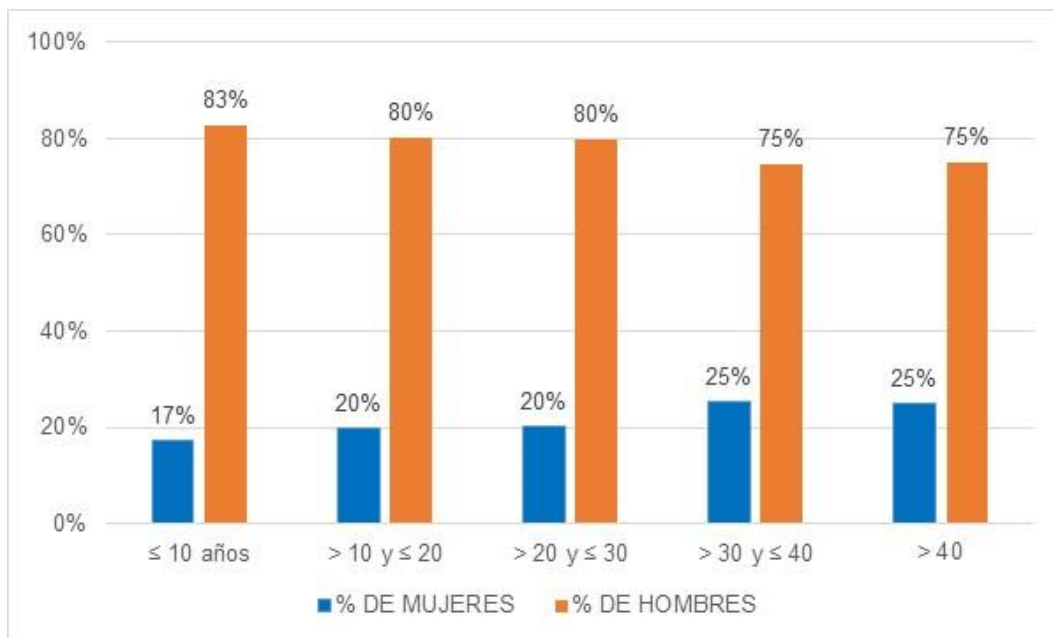
Uno de los factores empresariales considerados para analizar su vinculación con la presencia de mujeres en los consejos de administración es la antigüedad de la empresa. Puesto que es de suponer que las sociedades que llevan más años funcionando pueden aplicar mecanismos de renovación de sus cúpulas corporativas basados en la tradición y más propicios a escoger para estos puestos a perfiles parecidos a los que existen, es decir, a hombres. Por lo que, en las empresas más jóvenes suelen contar con más mujeres en los puestos de poder corporativo (Robles-Elorza et al, 2018). Casi la mitad de las empresas de la muestra de Castilla y León tienen entre 30 y 40 años de antigüedad, siendo en estas sociedades las que mayor porcentaje de mujeres tienen entre sus consejeros (Tabla 4 y Gráfico 5).

Tabla 4. Distribución de las empresas de la muestra por antigüedad, número y porcentaje de mujeres consejeras

Antigüedad	Nº empresas	Nº mujeres consejeras	Nº hombres consejeros	Total consejeros	% de mujeres consejeras
≤ 10 años	27	12	58	70	17,14%
> 10 y ≤ 20	119	82	330	412	19,90%
> 20 y ≤ 30	223	146	578	724	20,17%
> 30 y ≤ 40	444	300	887	1.187	25,27%
> 40	138	134	402	536	25,00%

En el Gráfico 5 se puede observar la gran diferencia entre hombres y mujeres en los consejos de administración, aunque esta diferencia disminuye a medida que las empresas son más antiguas, lo que contradice las teorías comentadas. Hay que destacar la escasa presencia de consejeras en las sociedades que se han constituido en los últimos 10 años, siendo bastante inferior al promedio de obtenido para la totalidad de la muestra.

Gráfico 5. Porcentaje de mujeres y hombres en los consejos de administración según la antigüedad de la empresa.

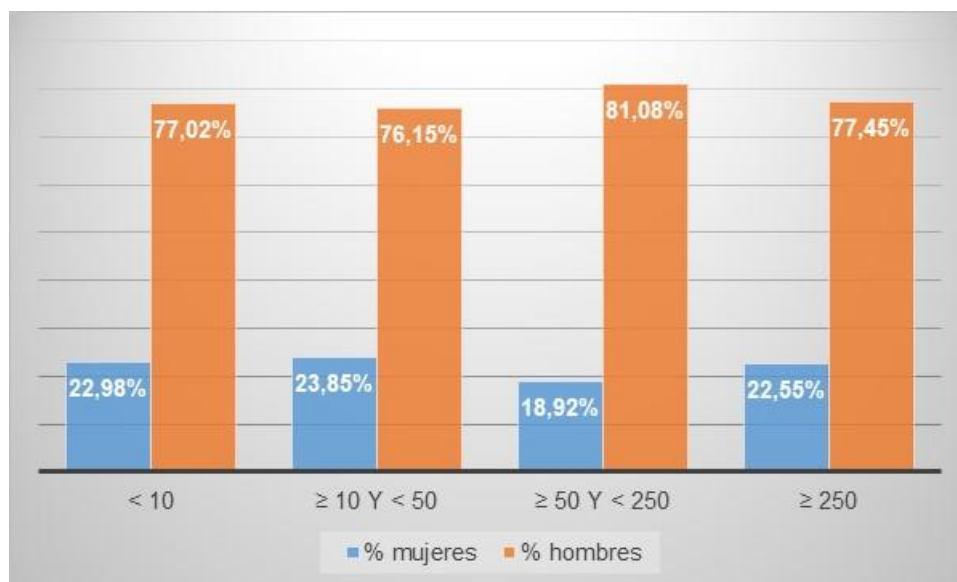


III.II. II. LA DESIGUALDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS ATENDIENDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA

Estudios previos han puesto de manifiesto que el tamaño de la empresa es una de las variables más relevantes para explicar el alcance de la desigualdad vertical de género en las organizaciones. Con el objeto de contrastar la influencia del tamaño de las empresas de la muestra sobre el grado de desigualdad vertical de género, se ha optado por escoger tres variables representativas de las dimensiones de la firma: el número de trabajadores, los ingresos de explotación y el total de activo. Los datos de estas variables se han obtenido de la base de datos, la información corresponde al ejercicio económico 2019.

Para la variable número medio de trabajadores se ha segmentado la muestra en cuatro rangos en función del personal de cada empresa¹²: (1) < de 10; (2) ≥ 10 y < 50; (3) ≥ 50 y < 250, y (4) ≥ 250 trabajadores. Una vez asignadas las sociedades en uno de estos rangos en función del número de empleados se calcula el número de mujeres y porcentaje de mujeres en los consejos de administración.

Gráfico 6. Porcentaje de mujeres y hombres en los consejos de administración para distintos rangos establecidos en función del número de trabajadores.



¹² Los límites establecidos para la realización de los rangos realizados en las variables indicativas del tamaño se han seguido los establecidos en el Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión, en el que se establecen los distintos tipos de empresas y los límites que han de cumplir en cuanto al número de empleados y datos financieros.

Como se aprecia en el Gráfico 6 se puede establecer una cierta relación inversa entre las dimensiones de la empresa y la participación femenina. Esto es, la mayor presencia de las mujeres en las empresas castellano leonesas es en las pequeñas y medianas empresas, siendo el número de mujeres más reducido en las sociedades de gran tamaño.

Otra de las variables representativas del tamaño son los ingresos de explotación que dan cuenta del volumen de actividad económica que lleva a cabo la firma durante un período en sus intercambios con terceros. También se ha optado por representar las proporciones de mujeres en los consejos en cuatro rangos dependiendo del importe de estos ingresos: (1) ≤ 2 millones de euros; (2) > 2 millones y ≤ 10 millones; (3) > 10 millones y ≤ 50 millones, (4) > 50 millones de euros. Los resultados se exponen en el Gráfico 7 Al igual que para el número de empleados se puede concluir que existe alguna relación entre el tamaño de la entidad y la desigualdad vertical de género en el consejo, esto es, cuanto mayor es el tamaño menor es la presencia de mujeres en el consejo de administración.

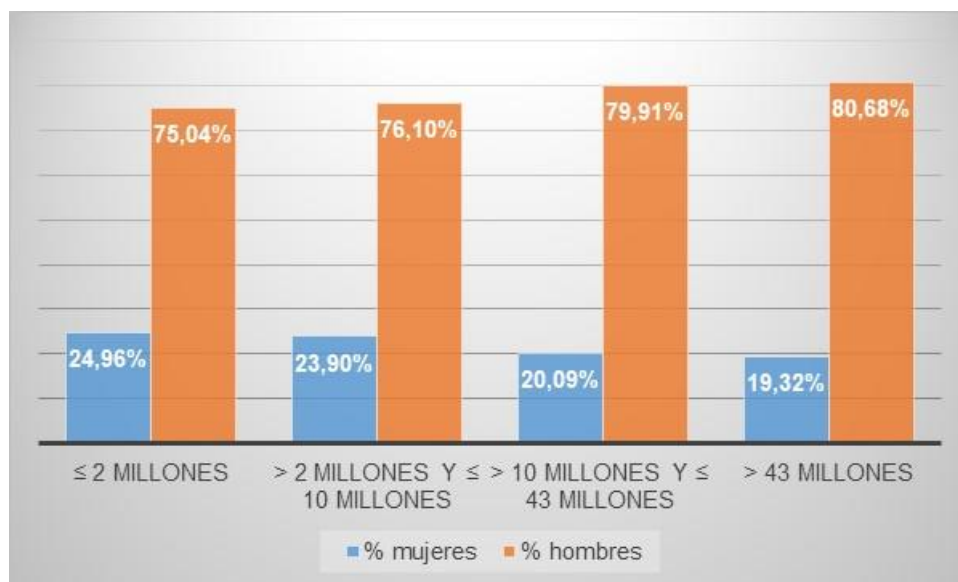
Gráfico 7. Porcentaje de mujeres y hombres en los consejos de administración para distintos rangos establecidos en función de los ingresos de explotación.



La última variable considerada representativa del tamaño empresarial es el total de activo de cada entidad, valoración indicativa de los recursos materiales con los que cuenta la empresa. Operando de la misma manera que para las otras variables, los rangos establecidos para esta variable son: (1) ≤ 2 millones de euros; (2) > 2 millones y ≤ 10 millones; (3) > 10 millones y ≤ 43 millones, (4) > 43 millones de euros. Los

resultados para esta variable están en sintonía con los obtenidos para las anteriores, pues la proporción de mujeres en los consejos de administración es decreciente a medida que aumenta el activo total de las sociedades.

Gráfico 8. Porcentaje de mujeres y hombres en los consejos de administración para distintos rangos establecidos en función del total del activo.



Por lo tanto, en Castilla y León a través del análisis realizado, y en la misma línea que otras investigaciones revisadas (Chinchilla y Jiménez, 2019; Salma y Qian, 2021), se puede indicar que las empresas de tamaño medio y pequeño son las que mayor presencia de las mujeres tienen en sus consejos de administración y que a medida que estas aumentan su tamaño el número de mujeres en los altos cargos va disminuyendo notablemente. También hay que tener presente que en Castilla y León mayoría de las empresas son pequeñas y medianas empresas y no de gran tamaño o multinacionales.

III.II.III. LA DESIGUALDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS ATENDIENDO AL SECTOR DE ACTIVIDAD

Uno de los factores empresariales que según la literatura previa tiene incidencia sobre los desequilibrios en los puestos de poder empresarial es el ámbito sectorial en el que la empresa desarrolla su actividad (Salma y Qian, 2021). La influencia de este factor sobre la desigualdad vertical se encontraría justificada por su confluencia con la desigualdad horizontal, que como se ha comentado se manifiesta por la escasa representación de mujeres en determinadas ramas de actividad económica que suelen

asociarse a convencionalmente a perfiles masculinos. Los argumentos teóricos que apoyan esta proposición están relacionados con los estereotipos de género que aún subsisten o bien con los esquemas reproductivos de modelos organizativos que perviven en sectores de actividad más tradicionales.

Las empresas de la muestra se han clasificado en función del principal sector de actividad de pertenencia, de acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). A continuación, se ha realizado el recuento del número de hombres y de mujeres que ocupan cargo en el consejo de administración de las empresas incluidas en cada sector, obteniéndose unas proporciones de participación de las mujeres sobre el total de puestos de la actividad sectorial, los resultados se muestran en la Tabla 5 y en el Gráfico 9. El examen conjunto de ambos permite observar las diferencias existentes por ramas de actividad en cuanto a la participación de mujeres en el consejo de administración.

Así, los sectores que son más relevantes en Castilla y León, dado que suponen casi un 30% del total de la actividad, como es el caso del sector automovilístico, las mujeres representan un 26% del total de miembros de los consejos de administración de estas empresas, participación superior al promedio de la muestra. Algo similar ocurre en la industria manufacturera, que engloba al 29% de las sociedades de la muestra, en el que la representación femenina en los consejos de administración de las empresas que lo integran es tan solo del 20%.

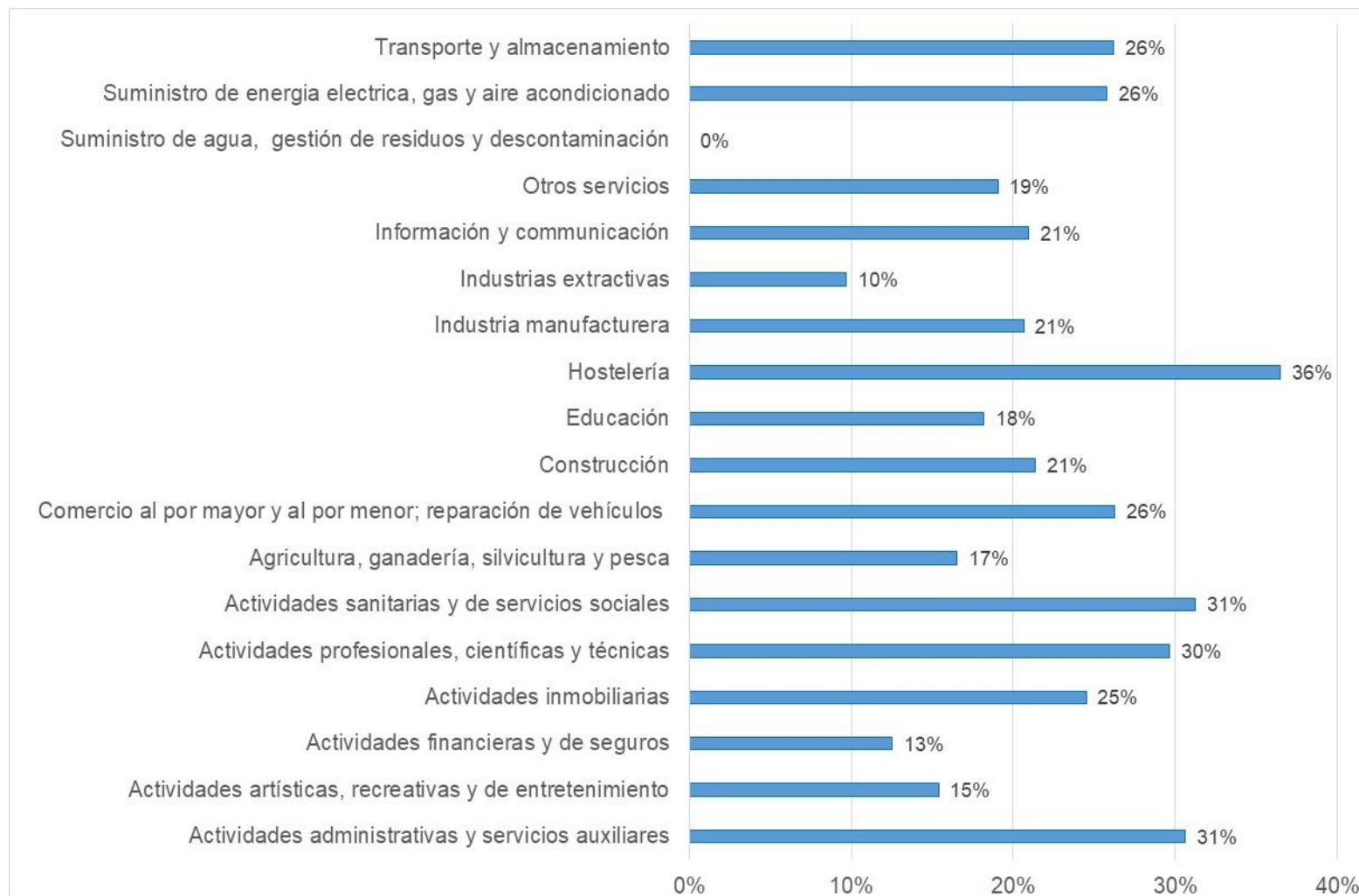
Algo a destacar es que las actividades de “Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación” no exista ninguna mujer en los consejos de administración, aunque su influencia en la economía de esta comunidad no es muy significativa. La participación de mujeres en los consejos es muy baja también en la “Industria manufacturera”, con un 9,68%.

Los sectores de actividad con un porcentaje de consejeras superior al 30% son: “Hostelería” que destaca con un 36,46%, “Actividades sanitarias y de servicios sociales”, “Actividades administrativas” y “Actividades profesionales, científicas y técnicas”. En general, todas ellas están asociadas a estereotipos femeninos y, como se ha comentado en apartados anteriores, son actividades en las que usualmente más se concentra el empleo femenino.

Tabla 5. Porcentaje de empresas por sectores de actividad y proporción de mujeres y hombres en los consejos de administración.

SECTOR ACTIVIDAD	% mujeres consejeras	% hombres consejeros	porcentaje de empresas
Actividades administrativas	30,61%	69,39%	2,0%
Actividades artísticas y entretenimiento	15,38%	84,62%	2,0%
Actividades financieras y de seguros	12,50%	87,50%	1,1%
Actividades inmobiliarias	24,50%	75,50%	4,5%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	29,63%	70,37%	2,4%
Actividades sanitarias y de servicios sociales	31,25%	68,75%	1,1%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	16,50%	83,50%	2,5%
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas	26,25%	73,75%	29,5%
Construcción	21,34%	78,66%	11,1%
Educación	18,18%	81,82%	0,4%
Hostelería	36,46%	63,54%	3,5%
Industria manufacturera	20,63%	79,37%	28,9%
Industrias extractivas	9,68%	90,32%	1,5%
Información y comunicación	20,97%	79,03%	1,9%
Otros servicios	19,05%	80,95%	0,5%
Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	0%	100%	0,6%
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	25,76%	74,24%	1,8%
Transporte y almacenamiento	26,21%	73,79%	4,6%

Gráfico 9. Porcentaje de mujeres en los consejos de administración por sectores de actividad.

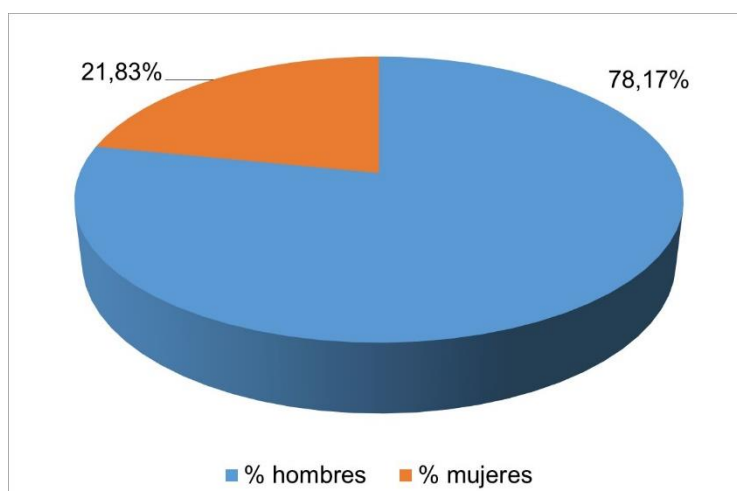


III.III. DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CARGOS DIRECTIVOS

En este apartado se analiza la presencia de mujeres en los cargos de dirección de las empresas de Castilla y León. Antes de comenzar a comentar los resultados obtenidos hay que señalar que de la muestra de empresas seleccionadas se han eliminado aquellas que no proporcionan información de la persona física que ocupaba el cargo directivo, pues se hace referencia a una institución o figuraba en blanco. De tal forma que la muestra empleada para realizar este estudio se ha quedado reducida a 838 sociedades anónimas. También hay que indicar que la metodología utilizada para analizar la presencia de mujeres en los cargos ejecutivos de estas sociedades es similar a la aplicada en el estudio de la desigualdad vertical de género en el consejo de administración, por lo que se va a proceder a comentar directamente los resultados obtenidos.

El total de puestos directivos de las empresas de la muestra asciende a 5.402, de los cuales 1.179 están ocupados por mujeres, lo que representa el 21,83% (Gráfico 10). Por lo que la presencia femenina en los cargos ejecutivos es muy similar a la obtenida en los consejos de administración, aunque ligeramente inferior. Además, la participación de mujeres en la dirección empresarial de las empresas de Castilla y León es menor que la que proporcionan otros estudios realizados que se sitúa en torno al 30%.

Gráfico 10. Proporción de mujeres y hombres en cargos directivos.



Esta escasa representación está poniendo de manifiesto la existencia de unas barreras invisibles que no deja a las mujeres alcanzar los puestos de alta responsabilidad y reconocimiento, aun estando igual o mejor preparadas que los hombres. Hay que tener presente, puesto que son muchas las investigaciones que desde hace años lo vienen planteando, que cuanto mayor sea la heterogeneidad en los puestos de liderazgo y de

responsabilidad mayor posibilidad y capacidad para superar problemas y aportar nuevas ideas (Toro Dupouy, 2019).

Considerando el número de mujeres en cargos directivos que presenta cada sociedad individualmente, se obtiene que la mitad de las empresas de la muestra no cuentan con presencia femenina en estos puestos (Tabla 6). Situación que no debería darse en pleno siglo XXI, puesto que no está reflejando el nivel de formación que tienen hoy en día las mujeres y las empresas deben darse cuenta de que están perdiendo talento y oportunidades. El 35% de las empresas de la muestra tienen entre 1 y 3 mujeres directivas y en más del 56% de las sociedades tienen entre 3 y 7 hombres directivos. Solamente hay una entidad que tiene más de diez mujeres en cargos directivos mientras que más del 9% de las empresas de la muestra tienen diez o más hombres ocupando puestos ejecutivos¹³, en dos entidades hay 16 hombres directivos.

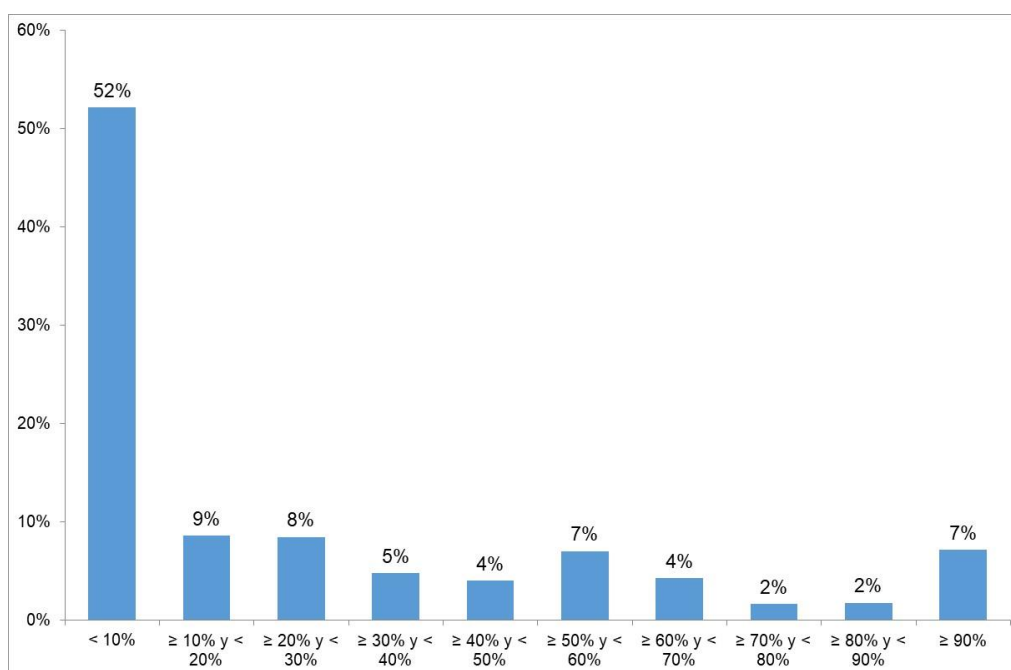
Tabla 6. Número y porcentaje de mujeres y hombres en los cargos directivos de una sociedad.

Nº de mujeres en los cargos directivos de una empresa	Nº de empresas	% empresas	Nº hombres en los cargos directivos de una empresa	Nº empresas	% empresas
0	423	50,48%	0	60	7,16%
1	118	14,08%	1	77	9,19%
2	97	11,58%	2	54	6,44%
3	76	9,07%	3	84	10,02%
4	58	6,92%	4	118	14,08%
5	24	2,86%	5	105	12,53%
6	25	2,98%	6	90	10,74%
7	7	0,84%	7	77	9,19%
8	5	0,60%	8	48	5,73%
9	4	0,48%	9	49	5,85%
10	0	0%	10	25	2,98%
11	0	0%	11	19	2,27%
12	1	0,12%	12	11	1,31%
13	0	0%	13	9	1,07%
14	0	0%	14	5	0,60%
15	0	0%	15	5	0,60%
16	0	0%	16	2	0,24%

¹³ En estas sociedades no hay mujeres ocupando cargos de dirección.

En el Gráfico 11, que se representa el porcentaje de empresas de la muestra en función de distintos intervalos de participación de las mujeres en puestos de dirección, se muestra que solamente en el 21,96% de las entidades de la muestra hay más mujeres que hombres ocupando cargos directivos y que en el 7,16% la totalidad de estos cargos están ocupados por mujeres.

Gráfico 11. Distribución de las empresas de la muestra en función del porcentaje de mujeres en cargos directivos.



Se hace una distribución de la muestra por las provincias cuyos resultados se muestran en la Tabla 7. Se pueden apreciar pequeñas diferencias entre provincias, en Ávila se alcanza la mayor presencia de mujeres en cargos directivos, con un 31, 54%, participación similar a la obtenida a nivel nacional en otros estudios. En esta provincia no hay un gran número de empresas de la muestra y también se observaba que la representación de mujeres en los consejos de administración era muy superior al resto de las provincias de la comunidad.

En el resto de provincias la proporción de mujeres en cargos directivos se aproxima bastante al promedio de la muestra, aunque se observan pequeñas variaciones. La representación es ligeramente superior en Palencia, Valladolid y Zamora e inferior en Burgos y Soria.

Tabla 7. Distribución de las empresas de la muestra por provincia, número y porcentaje de mujeres directivas.

Provincias	Nº mujeres en direcciones	Nº hombres en direcciones	Total de cargos directivos	% mujeres directivas
Ávila	76	165	241	31,54%
Burgos	261	1.055	1.316	19,83%
León	129	491	620	20,81%
Palencia	80	261	341	23,46%
Salamanca	123	474	597	20,60%
Segovia	75	272	347	21,61%
Soria	40	177	217	18,43%
Valladolid	326	1.126	1.452	22,45%
Zamora	69	202	271	25,46%

III.III.I LA DESIGUALDAD DE GÉNERO EN LOS CARGOS DIRECTIVOS ATENDIENDO A SU ANTIGÜEDAD

Conociendo estos datos del número de cargos directivos en este apartado se plantea si se puede establecer algún tipo de relación entre la antigüedad de estas empresas y la presencia de la mujer en los puestos de dirección.

Tabla 8. Número y porcentaje de mujeres y hombres directivos según tramos de antigüedad de las empresas.

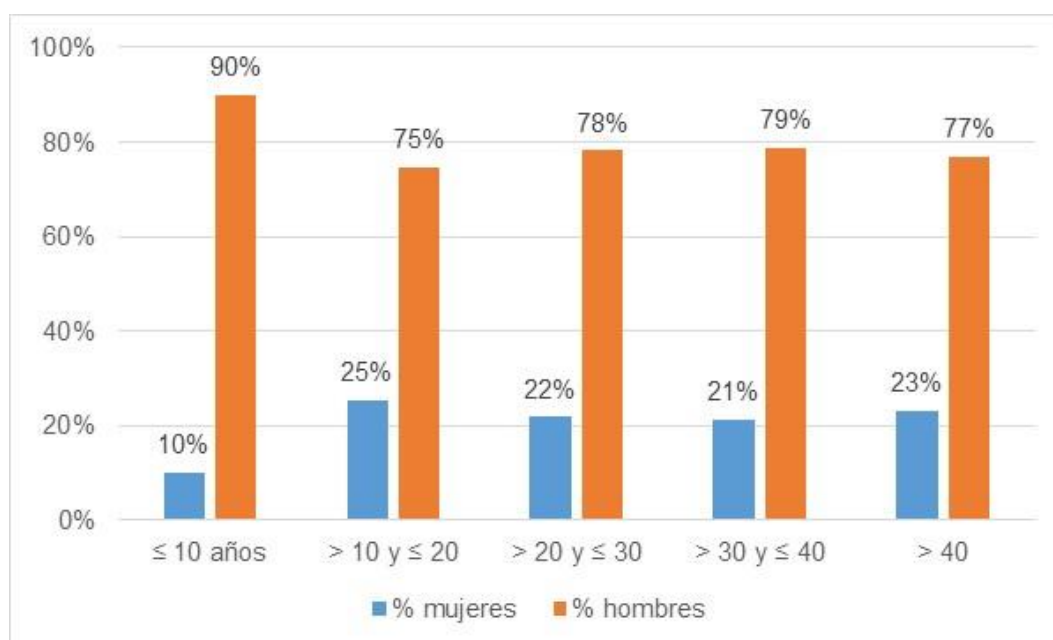
Antigüedad	Nº de empresas	Nº mujeres directivas	Nº hombres directivos	Total de cargos directivos	% mujeres directiva
≤ 10 años	18	10	89	99	10,10%
> 10 y ≤ 20	95	129	379	508	25,39%
> 20 y ≤ 30	199	284	1.019	1.303	21,80%
> 30 y ≤ 40	394	566	2.108	2.674	21,17%
> 40	132	190	628	818	23,23%

Como se observa en la Tabla 8 y en el Gráfico 12, las empresas con mayor presencia femenina en la dirección son las que llevan en funcionamiento entre 10 y 20 años, con un 25,39%. En las empresas con más de 40 años de antigüedad las mujeres tienen un 23% de representación en los puestos de dirección, en cambio en las sociedades más jóvenes, con menos de 10 años, la presencia femenina en estos puestos es de un 10%. Estos resultados son similares a los obtenidos en el análisis de la diversidad en los

consejos de administración, indicando que son las empresas nuevas, las que se han creado en una etapa en la que ya estaban implantadas legislaciones sobre igualdad, en las que no se está apostando por la incorporación de las mujeres en puestos de dirección.

Por lo que, las sociedades cuando más jóvenes son en menor medida están depositando la confianza en el género femenino para liderar su proyecto de empresa y que a medida que se afianzan van incorporando más mujeres a los cargos directivos. Recordar que la diversidad puede proporcionar una ventaja competitiva, así como una mejora de su reputación, beneficios que las entidades de reciente creación están desaprovechando.

Gráfico 12. Porcentaje de hombres y mujeres directivas por tramos de antigüedad de las empresas.



III.III. II. LA DESIGUALDAD DE GÉNERO EN LOS CARGOS DIRECTIVOS ATENDIENDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA

Como en el apartado anterior, el tamaño empresarial se analiza a través de tres magnitudes: el número de trabajadores, los ingresos de explotación y el total de activo. Se ha procedido a agrupar las empresas de la muestra en cuatro tramos siguiendo los mismos criterios que los establecidos en el análisis de la presencia de mujeres en los consejos de administración.

Cuando se considera la variable número de empleados, representada en el Gráfico 13, se puede decir que cuanto mayor es el número de empleados de las empresas de la muestra mayor es la presencia de mujeres en cargos directivos. Basta decir que las empresas de Castilla y León con menos de 10 trabajadores solamente hay un 18,37% de mujeres directivas mientras que en las que el número de trabajadores es superior a 250 esta proporción alcanza un 27,34%.

Gráfico 13. Porcentaje de mujeres y hombres en puestos de dirección para distintos rangos establecidos en función del número de trabajadores.

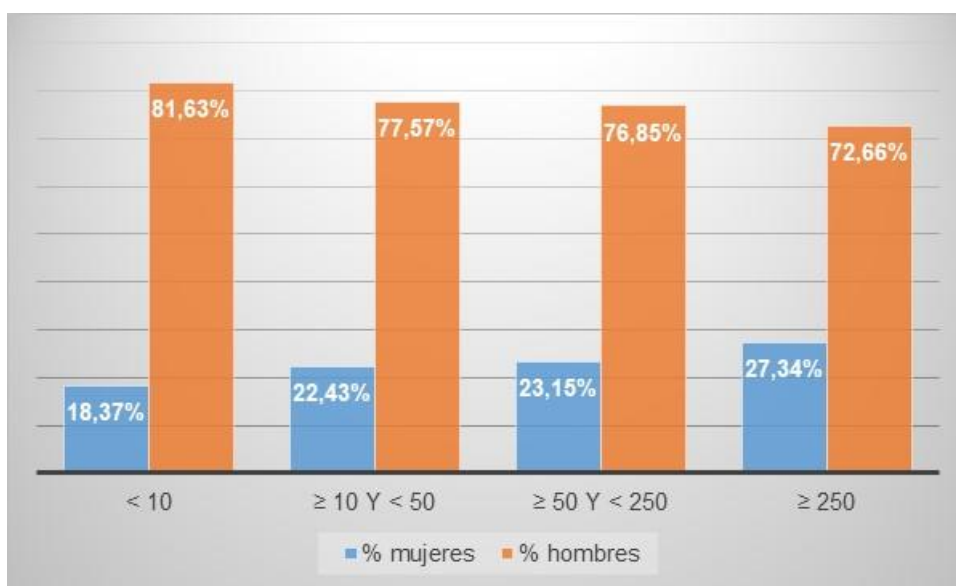
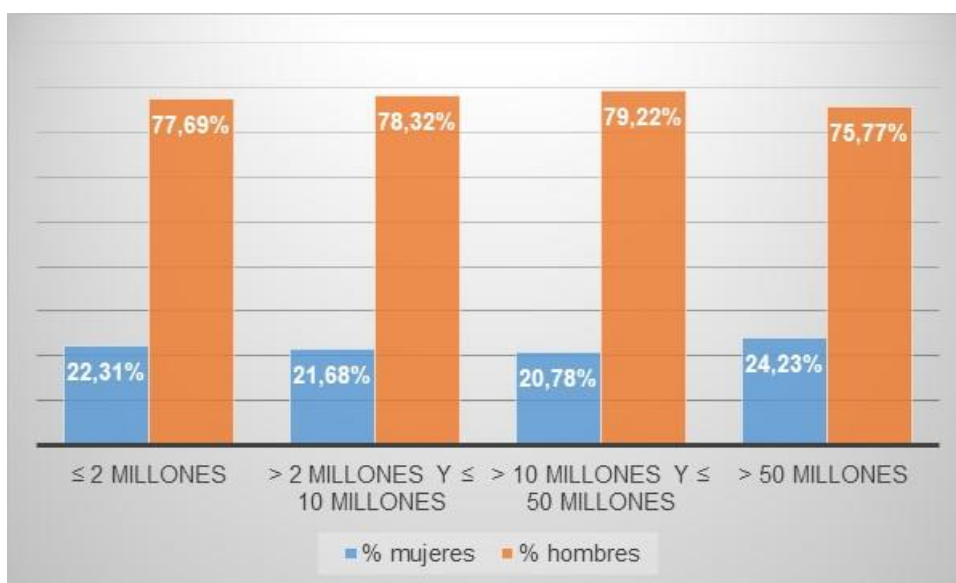
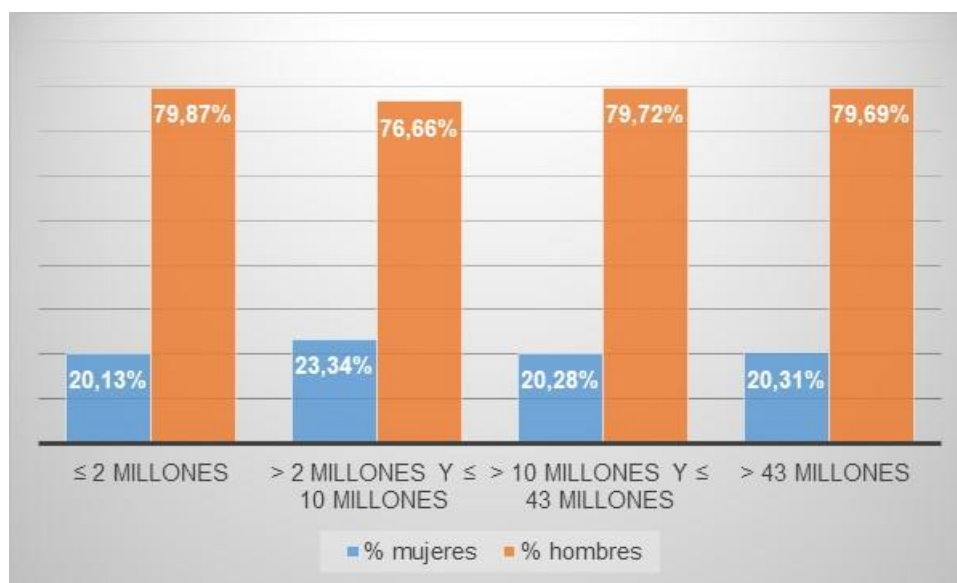


Gráfico 14. Porcentaje de mujeres y hombres en puestos de dirección para distintos rangos establecidos en función de los ingresos de explotación.



Para las otras dos variables representativas del tamaño empresarial no se puede establecer una vinculación entre tamaño y presencia de mujeres en los cargos ejecutivos (Gráficos 14 y 15), pues los porcentajes de mujeres directivas en los tramos en que se ha segmentado la muestra están muy próximos al promedio del total de empresas.

Gráfico 15. Porcentaje de mujeres y hombres en puestos de dirección para distintos rangos establecidos en función del total del activo.



Por lo que no se puede establecer una vinculación entre presencia de mujeres en cargos de dirección y tamaño empresarial. Solamente se podría decir que cuanto mayor es el número de personal en la entidad más presencia femenina hay en los cargos ejecutivos. Hay que indicar que la relación era la contraria al considerar la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas de Castilla y León.

III.III. III. LA DESIGUALDAD DE GÉNERO EN LOS CARGOS DIRECTIVOS ATENDIENDO AL SECTOR DE ACTIVIDAD

Hay que recordar que la sociedad actual está llena de estigmas y de estereotipos donde a la mujer se la encasilla en sectores de actividad más relacionados con la atención al cliente y los cuidados. Además, debido a la existencia de una cultura patriarcal, a la mujer se la suele encasillar en ciertos sectores lo que frena que se incremente su participación en otras actividades más masculinizadas.

Lo comentado en el párrafo anterior se ha podido observar en los resultados obtenidos al estudiar la participación de las mujeres en los consejos de administración y también

se repite para alguno de los sectores al analizar la presencia de mujeres en el ámbito de la dirección empresarial en la muestra de sociedades castellano-leonesas (Tabla 9 y Gráfico 16).

Es en las firmas que se integran en las “Actividades sanitarias y de servicios sociales” en las que la presencia de mujeres en cargos directivos es más elevada, un 34,48%, que como ya se ha comentado es un sector que se cataloga como para mujeres. Otros sectores con un porcentaje significativo de mujeres directivas son “Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado” y “Transporte y almacenamiento” que superan el 28%. Por lo que, en estas actividades tanto la presencia de mujeres en los consejos de administración como en los puestos directivos alcanza los porcentajes más elevados.

Hay que destacar los porcentajes tan bajos de representación femenina en los cargos directivos en “Otros servicios” y “Actividades financieras y de seguros”, en torno al 5%, posición que no era tan desequilibrada en la participación femenina en los consejos de administración. La situación inversa se observa en las empresas dedicadas al “Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación” en las que no había presencia de mujeres en el consejo de administración y hay un 14,29% de mujeres ocupando cargos directivos.

También se aprecian diferencias, aunque no tan significativas, entre presencia femenina en consejos de administración y en puestos directivos en las actividades que tenían una representación superior al 30% de mujeres consejeras, que son “Hostelería”, “Actividades administrativas y servicios auxiliares” y “Actividades profesionales, científicas y técnicas”, y en las que la proporción de directivas se sitúa en valores próximos al promedio o incluso inferiores en el caso de las “Actividades administrativas y servicios auxiliares”. Mientras que, en actividades con poca representación femenina en los consejos, como es el caso de las “Industrias extractivas” y “Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento”, su participación es mayor en los cargos directivos.

Tabla 9. Número y porcentaje de mujeres y hombres de directivos por sector de actividad.

Sector de actividad	Nº de empresas	Nº de mujeres directivas	Nº de hombres directivos	Total cargos	% mujeres directivas
Actividades administrativas y servicios auxiliares	15	14	81	95	14,74%
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	17	20	67	87	22,99%
Actividades financieras y de seguros	7	1	17	18	5,56%
Actividades inmobiliarias	17	8	60	68	11,76%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	20	32	107	139	23,02%
Actividades sanitarias y de servicios sociales	6	10	19	29	34,48%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	18	17	80	97	17,53%
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas	268	373	1.402	1.775	21,01%
Construcción	81	80	367	447	17,90%
Educación	4	4	14	18	22,22%
Hostelería	27	28	101	129	21,71%
Industria manufacturera	264	479	1.529	2.008	23,85%
Industrias extractivas	14	15	71	86	17,44%
Información y comunicación	16	18	72	90	20,00%
Otros servicios	5	1	20	21	4,76%
Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	6	5	30	35	14,29%
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	11	12	30	42	28,57%
Transporte y almacenamiento	42	62	156	218	28,44%

Gráfico 16. Porcentaje de mujeres directivas por sectores de actividad.



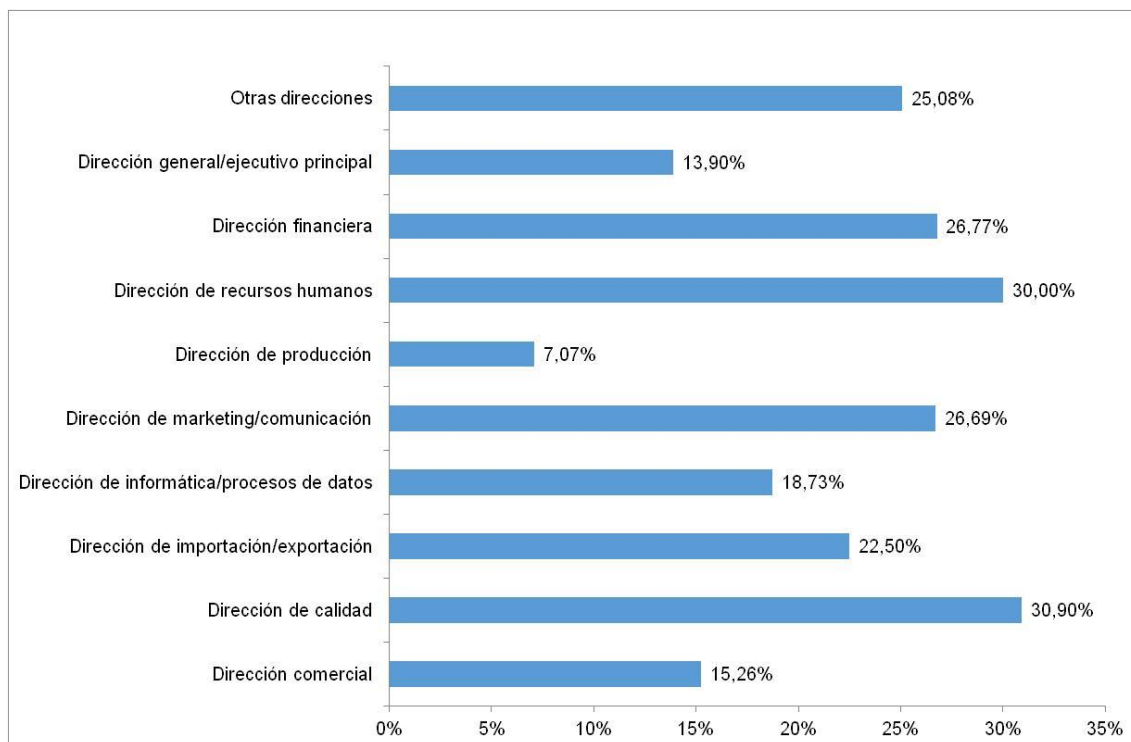
III.III. IV. LA DESIGUALDAD DE GÉNERO EN FUNCIÓN DEL CARGO DIRECTIVO

Si analizamos el porcentaje de mujeres dentro de la dirección estudiando el tipo de cargo directivo podemos ver que donde más mujeres directivas se concentran es en los puestos directivos de calidad, de recursos humanos y también de marketing (Gráfico 17). En los puestos directivos que escasea la participación de la mujer son los cargos directivos de producción, el directivo general o el comercial.

Que la mujer no llegue al 20% en el cargo directivo general se puede llegar a entender desde la perspectiva de factores como la cultura, la falta de medidas de conciliación entre la vida laboral y personal y la existencia de estereotipos de género. Se puede entender que la mujer opta a otros cargos directivos, situados más abajo en la estructura de la organización, debido a que encuentra mayor facilidad y una menor exigencia ante las mismas situaciones que en el caso de los hombres.

La mujer por el hecho de ser mujer, se evalúa doblemente el trabajo que realiza, las decisiones que toma y se la valora como persona en muchas ocasiones, valorando su aspecto físico u otros aspectos personales y exclusivamente sus decisiones y acciones profesionales.

Gráfico 17. Porcentaje de mujeres en función del cargo directivo.



IV. RELACIÓN ENTRE LA PRESENCIA DE MUJERES EN LOS PUESTOS DE DIRECCIÓN Y EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN.

Después de todo este análisis, surge una reflexión, la presencia de las mujeres en los puestos de dirección está relacionado con la presencia de las mujeres en los consejos de administración y al revés, o esto no tiene relación ninguna entre sí.

Según recoge Rodríguez et al (2016) la teoría de la congruencia del rol, desarrollada por Eagly & Karau en el año 2002, tiene como argumento central que la incongruencia percibida entre el estereotipo femenino y su disposición a asumir ese liderazgo está relacionada en que lo femenino se asocia con connotaciones negativas y el masculino con positivas. Se percibe que la mujer tiene falta de espíritu emprendedor, su falta en asumir riesgos y se le asigna un estilo de gestión y de toma de decisiones adecuadas y firmes.

Sobre esta cuestión Viladot (2017) indica que cuantas más mujeres hay en posiciones de poder más fácil que otras llegue. Puesto que, cuando una mujer logra acceder a estos puestos, obtiene un trato discriminatorio, ya sea por la forma en que se evalúa su trabajo o su toma de decisiones o sobre su remuneración. Por lo que se puede pensar que cuando una mujer es quien tiene el cargo directivo o los accionistas son mujeres se eleve la posibilidad de elegir talento femenino.

Antonio Llarden, presidente ejecutivo de Enagas, un artículo online “*Más mujeres, más igualdad*” de marzo de 2019¹⁴, dice que la mujer que tiene poder de decisión en las empresas, opta por una nueva visión a la hora de tomar decisiones, donde se enfoca en el talento de la persona independientemente de su género y donde la posibilidad a las mujeres de mostrar el suyo. Relacionando que las mujeres, a través de su experiencia y de sus habilidades para empatizar con el resto de su colectivo, tratan de ayudar al resto de mujeres a ascender y a romper con los estereotipos, que solamente crean barreras y límites invisibles, que no dejan ser lo más productivos y eficaces posibles.

Para finalizar el estudio empírico se ha procedido a analizar la posible vinculación entre la presencia de mujeres en los consejos de administración con la representación en cargos directivos. Para realizar estas comparaciones se han realizado cuatro agrupaciones en función de la proporción de mujeres en esos cargos de responsabilidad empresarial: mayoría de hombres (% mujeres inferiores al 40%), mayoría de mujeres

¹⁴ https://www.antonio llarden.es/tag/dia-de-la-mujer/?post_type=articulo

(% de mujeres superiores al 40%), paridad (% mujeres entre el 40% y el 60%, en línea con las recomendaciones institucionales) y sin representación femenina.

En la Tabla 10, se observa que cuando en el consejo de administración existe mayoría de hombres y no hay representación femenina en el consejo el porcentaje de mujeres directivas se sitúa en niveles inferiores a la media del total de la muestra. Mientras que, cuando hay mayoría de mujeres en el consejo de administración o se logra la paridad el porcentaje de directivas es más elevado que el promedio, destacando el caso de mayoría de mujeres en los consejos en las que la representación de mujeres directivas es superior al 58%.

Tabla 10. Relación entre la representación femenina en los consejos y el porcentaje de mujeres directivas.

Representación de mujeres en los consejos	Nº empresas	% mujeres directivas
Mayoría de hombres	164	25,61%
Mayoría de mujeres	81	58,47%
Paridad	125	31,00%
Sin representación femenina	468	12,54%
Total	838	21,83%

Al considerar si la presencia de mujeres influye en el porcentaje de mujeres directivas los resultados son similares a los obtenidos para la relación inversa, tal y como se muestra en la Tabla 11. Por lo que, cuando en los puestos de dirección existe una mayoría de mujeres y/o paridad entre los puestos directivos el porcentaje de mujeres consejeras es superior al promedio de la muestra, alcanzando niveles muy significativos de representación.

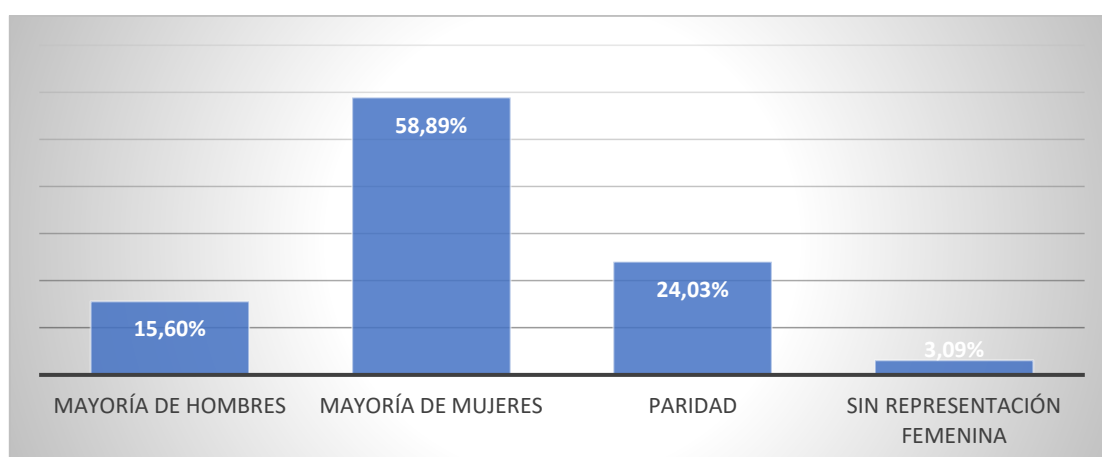
Tabla 11. Relación entre la representación de mujeres en puestos directivos y el porcentaje de mujeres consejeras.

Representación de mujeres en puestos directivos	Nº empresas	% mujeres consejeras
Mayoría de hombres	197	19,9%
Mayoría de mujeres	110	45,3%
Paridad	108	30,0%
Sin representación femenina	423	16,0%
Total	838	22,8%

Pero y que pasa con la dirección en general, ¿Cuándo las mujeres ocupan un puesto de dirección general, influye con que aumente la presencia de las mujeres tanto en los consejos de administración como en los puestos de dirección de cada departamento?

En el grafico 18 se relaciona la presencia de las mujeres en los consejos de administración con el porcentaje de mujeres que ocupan puestos de dirección general. Como se puede observar las empresas que no tienen representación femenina en los puestos de consejeros o la representación femenina es escasa la presencia de mujeres en cargos de dirección general es baja, solamente un 3,09% en las entidades que no hay representación femenina. En los casos contrarios, con paridad, pero sobre todo con mayoría de mujeres, la proporción de mujeres en cargo de dirección general es más elevada que la media del total de la muestra.

Gráfico 18. Relación entre la presencia de la mujer en los consejos de administración y la dirección general.



En las tablas 12 y 13 se recoge si la presencia de mujeres en cargos de dirección general incide en la presencia en los consejos de administración y en cargos directivos. En general, cuando hay presencia de mujeres en la dirección general influye positivamente en que la participación de femenina en cargos de responsabilidad empresarial.

Por lo tanto, cuando una mujer está presente en estos puestos, se promueve como un efecto llamada para el resto de mujeres, es decir, la presencia de otras mujeres facilita el acceso de otras para que ocupen puestos de similar relevancia. Cuando una mujer entra en estos puestos, al conocer la dificultad que ha tenido para lograrlo a la hora de iniciar procesos de selección o de promoción en la empresa en la que se encuentra, se

decanta por procesos más igualitarios, objetivos y justos. Además de favorecer la contratación de mujeres, debido a que ve un apoyo en ellas, para lograr una mayor paridad.

Tabla 12. Porcentaje de empresas según la representación femenina en el consejo en función del número de mujeres en la dirección general

Nº mujeres dirección general	Nº empresas	% empresas mayoría de hombres consejos	% empresas mayoría de mujeres en el consejo	% empresas paridad consejo	% empresas sin representación femenina consejo
0	723	19,64%	4,56%	13,14%	62,66%
1	108	20,37%	39,81%	26,85%	12,96%
2	7	0%	71,43%	14,29%	14,29%

Tabla 13. Porcentaje de empresas según la representación femenina en la dirección en función del número de mujeres en la dirección general

Nº mujeres dirección general	Nº empresas	% empresas mayoría de hombres dirección	% empresas mayoría de mujeres dirección	% empresas paridad dirección	% empresas sin representación femenina dirección
0	723	24,20%	4,98%	12,31%	58,51%
1	108	19,44%	62,96%	17,59%	0%
2	7	14,29%	85,71%	0%	0%

Muchas veces el problema para las mujeres para acceder a estos puestos de responsabilidad es que se encuentra sola, rodeada de figuras masculinas, sin un apoyo femenino que la sirva como referencia, para seguir con sus metas y objetivos. Cuando otra mujer se encuentra en un puesto similar o de referencia, se la hace más fácil seguir sus pasos.

V. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha estudiado la presencia de mujeres en los consejos de administración y puestos de dirección de una muestra de sociedades anónimas ubicadas en Castilla y León.

Algunas de las principales conclusiones que se pueden extraer del estudio empírico son las siguientes:

- ✚ El porcentaje de mujeres en los puestos de poder empresarial de las empresas de Castilla y León es ligeramente superior al 20%. En concreto el 23% en los consejos de administración y el 21,83 en cargos de dirección.
- ✚ Más del 50% de las empresas de la muestra no tienen presencia femenina en estos cargos de decisión.
- ✚ Las empresas de tamaño medio y pequeño son las que tienen mayor presencia de mujeres en sus consejos de administración y que a medida que estas aumentan su tamaño el número de mujeres en los altos cargos va disminuyendo notablemente. Mientras que para los cargos directivos no se encuentra una vinculación.
- ✚ Por sectores de actividad se aprecia los que alcanzan un mayor porcentaje de consejeras suelen asociarse a estereotipos femeninos y son actividades en las que usualmente más se concentra el empleo femenino. Esto también se aprecia, aunque con más excepciones, en el análisis de la presencia de mujeres en cargos directivos
- ✚ Cuando existe una representación significativa de miembros femeninos en estos puestos de responsabilidad, el porcentaje de mujeres en las esferas de poder y/o decisión aumenta.

La presencia de la mujer en las cúpulas de poder corporativo de las empresas es un tema de actualidad, debatido por investigadores, políticos e incluso por la propia sociedad en general. Nuestro mundo está cambiando, las mujeres engloban la mitad del talento de la sociedad y las empresas deben aprovecharlo. Equipos de dirección o de gestión de las empresas deben ser heterogéneos para una mayor capacidad de afrontar los problemas y los obstáculos a los que se enfrentan las empresas en su día a día.

Cuando una mujer logra estos puestos, debe seguir enfrentándose a múltiples críticas y evaluaciones por el simple hecho de ser mujer, pero a la vez cuando logra estos puestos

sirve como referencia para el resto de mujeres. Que al ver que ella lo ha conseguido la toman como referencia.

En el trabajo se ha visto como cuando la presencia de la mujer en puestos de dirección influye positivamente en la presencia de las mujeres en los consejos de administración y, al contrario. También es verdad que las mujeres que ocupan puestos de dirección general son más reducidos que en los casos anteriores, pero también tienen un efecto positivo para los dos grupos de decisión considerados. La mujer en un mundo catalogado como de hombres, busca tener un apoyo una compañera que le ayude a facilitar su trabajo, que la apoye en sus ideas y que haga ver que la heterogeneidad es un beneficio y una ventaja competitiva.

BIBLIOGRAFIA

- Barberá Heredia, E. (2004): "Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 50, pp. 37-53.
- BBVA Research (2020): *Diversidad de género y formación. Una aproximación al mercado laboral en España*. Fundación BBVA Research.
- Castro, M. D.; Porto-Castro, A.M.; Mosteiro-García, M.J.; Gerpe, E. M. (2019): "Género y liderazgo en cargos de gestión y dirección". *Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación*, vol. 6, nº 1, pp. 84-94.
- Chinchilla Albiol, N.; Jiménez López, E. (2019): "Mujeres en consejos de administración". *Economistas*, nº 161, pp. 22-33.
- Comisión Europea COM (2020): Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones *Una Unión de la igualdad: Estrategia para la Igualdad de Género 2020-2025*, COM (2020) 152 final, Bruselas.
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) (2020): *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. Comisión Nacional del Mercado de Valores, Madrid.
- Cuadrado, I.; Molero, F.; Navas, M. (2006): *Mujeres y liderazgo: claves psicosociales del techo de cristal*. Editorial Sanz y Torres, S.L., Madrid.
- European Women on Boards (EWOB) (2020): *European women on boards gender diversity index 2020*. Kantar y EWOB.
- Grant Thornton (2021): *Women in Business 2021. Una ventana de oportunidades*. Grant Thornton S.L.P.
- Informa (2021): *Presencia de las mujeres en la empresa española*. Dirección de Estudios de Informa D&B, Madrid.
- Ministerio de Trabajo y Economía Social (2020): *Situación de las mujeres en el mercado de trabajo 2020*. Disponible en https://www.mites.gob.es/es/sec_trabajo/análisis-mercado-trabajo/situación-mujeres/index.htm
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2015): *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso*. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.

- (2019): *Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio*. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.
- PwC (2014): *Inspirando. Casos de éxito en diversidad de género*. PricewaterhouseCoopers S.L.
- Robles-Elorza, D.; San-José, L.; Urionabarrenetxea, S. (2018): "El género de la dirección ejecutiva: Análisis e implicaciones financieras". *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, nº 20, pp. 15-36.
- Rodríguez, R.; Jiménez, R.; Rebollo, A. (2016): "Gestión y liderazgo empresarial con perspectiva de género. Voces y experiencias". *Cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia*, nº 11, pp. 319-350.
- Salma, U.; Qian, A. (2021): "Board gender diversity: A review". *Journal of Business*, vol. 6, nº 1, pp. 01-20.
- Silvestre Ramos, M.A. (2016): "La segregación de género en el mercado laboral español". *Quaderns de Ciències Socials*, nº 33, pp. 61-95.
- Toro Dupouy, L.F. (2019): *Gestión de la diversidad y su impacto en el rendimiento de la empresa: un estudio empírico*. ESIC Editorial, Madrid.
- Viladot, M.A. (2017): *Género y poder en las organizaciones*. Editorial OUC, S.L., Barcelona.
- Wirth, L. (2001): *Breaking through the glass ceiling. Women in management*. Internacional Labour Office, Geneva.