



---

**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 CONSEJOS DE  
ADMINISTRACIÓN Y EN PUESTOS DIRECTIVOS EN LAS  
EMPRESAS DE ASTURIAS**

**Realizado por: Ana Fernández García**

**Tutora: Mercedes Redondo Cristóbal**

**Palencia, 6 de julio de 2022**

## RESUMEN

En las últimas décadas se han producido importantes avances en materia de igualdad de oportunidades, así como un incremento de la incorporación de las mujeres al mercado laboral y unos mejores niveles de formación. Pero a pesar de todos estos cambios, las mujeres siguen teniendo una menor representación que los hombres en los puestos corporativos de responsabilidad y liderazgo. El denominado “techo de cristal” y la segregación laboral por sexo son factores que pueden explicar estas diferencias. En este trabajo, se realiza un estudio sobre la representación femenina en puestos de decisión empresarial en el Principado de Asturias. Para ello se ha utilizado una muestra de empresas seleccionada de la base de datos Orbis, se analiza la presencia de la mujer en los consejos de administración y en los puestos directivos de las empresas asturianas en función del tamaño de la empresa, del sector de actividad, de la antigüedad de la empresa y del grado de concentración de la propiedad.

**Palabras clave:** techo de cristal, consejo de administración, cargos directivos, Principado de Asturias.

## ABSTRACT

In recent decades there have been significant advances in the field of equal opportunities, as well as an increase in the incorporation of women to labor market and better training levels. Despite all these improvements, women are not represented as men in corporate positions of responsibility and leadership yet. The so-called "glass ceiling" and labor segregation by sex are factors that may explain these differences. In this project, a study is performed about women responsibilities at business management positions on Principality of Asturias. With this proposal, a sample of companies selected from the Orbis database has been used, the presence of women in managing boards of Asturian companies are analyzed according to the size of the companies, activity, age of the company and ownership distribution.

**Keywords:** glass ceiling, managing board, management positions, Principality of Asturias

## INDICE

RESUMEN.....	2
INDICE .....	3
INDICE DE GRÁFICOS.....	5
INDICE DE TABLAS.....	6
1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. MARCO NORMATIVO DE LA IGUALDAD DE GÉNERO .....	9
2.1 Unión Europea.....	9
2.2 España.....	11
3. SITUACIÓN DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE PODER CORPORATIVO	14
4. EL ACCESO DE LA MUJER A LOS CARGOS DE RESPONSABILIDAD. PRINCIPALES BARRERAS PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL.....	17
4.1 El techo de cristal.....	17
4.2 La segregación laboral por género .....	20
4.3 Actuaciones dirigidas a impulsar la diversidad de género en puestos directivos....	21
5. DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS ASTURIANAS .....	24
5.1 Descripción de la muestra.....	24
5.2 Presencia de las mujeres en los consejos de administración. ....	24
5.2.1 La desigualdad de género en los consejos atendiendo al tamaño de la empresa. .....	29
5.2.2 La desigualdad de género en los consejos atendiendo al sector de actividad.....	31
5.2.3. La desigualdad de género en los consejos atendiendo a la antigüedad de la em- presa.....	32
5.2.4 La desigualdad de género en los consejos atendiendo al grado de concentración de la propiedad. ....	33
6. DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS EN LAS EMPRESAS ASTURIANAS.....	36
6.1 Presencia de las mujeres y hombres en puestos directivos .....	36
6.2 Presencia de mujeres según el tipo de dirección. ....	37
6.3 Presencia de mujeres en cargos directivos en función de las características em- presariales.....	39
6.3.1 La desigualdad de género en cargos directivos atendiendo al tamaño de la em- presa.....	39
6.3.2 La desigualdad de género en cargos directivos atendiendo al sector de actividad de la empresa. ....	40

6.3.3 La desigualdad de género en cargos directivos atendiendo a la antigüedad de la empresa.....	41
6.3.4 La desigualdad de género en cargos directivos atendiendo al grado de concentración de la propiedad.....	42
7. CONCLUSIONES .....	44
BIBLIOGRAFÍA:.....	47

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Porcentaje de mujeres en puestos directos por comunidades autónomas. .	14
Gráfico 2: Porcentaje de puestos ocupados por mujeres en alta dirección en todo el mundo (2020-2022).....	15
Gráfico 3. Proporción de mujeres y hombres en los consejos de administración. ....	25
Gráfico 4. Composición de los consejos de administración. ....	26
Gráfico 5. Distribución de las empresas de la muestra en función del número de mujeres presentes en el consejo de administración. ....	27
Gráfico 6. Distribución de las empresas de la muestra por tramos de participación femenina.....	29
Gráfico 7. Presencia de la mujer en los consejos de administración según el tamaño de la empresa.....	30
Gráfico 8: Porcentaje de mujeres en los consejos por sectores de actividad .....	31
Gráfico 9: Presencia de mujeres en los consejos según la antigüedad de la empresa.	33
Gráfico 10: Presencia de mujeres en el consejo de administración según la concentración de la propiedad.....	35
Gráfico 11: Proporción de hombres y mujeres en los puestos directivos. ....	36
Gráfico 12: Presencia de hombres y mujeres en puestos de directivos según el tipo de dirección.....	38
Gráfico 13: Presencia de mujeres en los cargos directivos según el tamaño de la empresa.....	39
Gráfico 14: Presencia de mujeres cargos directivos atendiendo al sector de actividad de la empresa. ....	40
Gráfico 15: Presencia de mujeres en cargos directivos según la antigüedad de la empresa.....	41
Gráfico 16: Presencia de mujeres según concentración de la propiedad en los puestos de dirección. ....	43

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de las empresas de la muestra en función del número de mujeres presentes en el consejo de administración. ....	27
Tabla 2. Distribución de las empresas de la muestra en función del número de hombres presentes en el consejo de administración .....	28
Tabla 3. Porcentaje de empresas y representación por género en el consejo en función de la concentración de la propiedad. ....	34
Tabla 4: Presencia de hombres y mujeres en puestos de directivos según el tipo de dirección.....	37
Tabla 5: Porcentaje de empresas y representación por género en los puestos de dirección en función de la concentración de la propiedad.....	42

## 1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, se han producido importantes avances en materia de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, sobre todo en los países desarrollados. Todo ello se ha reflejado en la incorporación de la mujer al mundo laboral consiguiendo así una mayor ocupación femenina y un mayor nivel de formación de la mujer. Pero a pesar de tener una formación similar a la de los hombres, la mujer sigue teniendo una presencia inferior a los hombres en los puestos de responsabilidad y liderazgo.

Los obstáculos que impiden a las mujeres acceder a puestos de poder corporativo, hacen referencia tanto a una serie de barreras que se encuentran en las organizaciones, como pueden ser la cultura, los estereotipos, las dificultades que se encuentran las mujeres en los procesos de selección, los roles por razón de sexo, como otra serie de problemas personales de las mujeres, como pueden ser la dificultad de conciliar su vida personal y profesional o el reparto de responsabilidades familiares.

Actualmente, las grandes empresas son conscientes de la necesidad de avanzar en materia de diversidad de género, ya que numerosos estudios ponen de manifiesto que una mayor diversidad de género mejora el rendimiento empresarial. Además, desde distintas instituciones públicas, tanto a nivel estatal como europeo, vienen realizando recomendaciones que tienen como objetivo alcanzar la paridad en los puestos de poder corporativo.

En este trabajo, se realiza un estudio sobre la representación femenina en puestos de decisión empresarial en el Principado de Asturias. Para ello se ha utilizado una muestra de 3.231 sociedades seleccionada de la base de datos Orbis, de la que se ha obtenido información sobre la presencia de mujeres en el consejo de administración y en cargos directivos. Además, se analiza si determinadas características empresariales como la antigüedad de la firma, el tamaño, la concentración de la propiedad o sector de actividad influyen en la presencia de mujeres en los puestos de dirección.

La estructura del trabajo se organiza en cinco apartados. En el segundo epígrafe, se desarrolla el marco normativo sobre igualdad de género, tanto en la Unión Europea como en España. En el tercer epígrafe, se presenta la situación de la mujer en los puestos de poder corporativo en la actualidad. En un cuarto apartado, se estudia el acceso de la mujer a los cargos de responsabilidad y las principales barreras para el desarrollo profesional, como son el techo de cristal y la segregación laboral por géne-

ro. También se estudian las actuaciones dirigidas a impulsar la diversidad de género en puestos directivos. En el quinto epígrafe, se estudia la diversidad de género en los consejos de administración en las empresas asturianas según el tamaño de la empresa, el sector de actividad, la antigüedad de la empresa y el grado de concentración de la propiedad. En el sexto epígrafe, se estudia la diversidad de género en los puestos directivos de las empresas asturianas, según las características empresarial de las entidades. Para finalizar, se presentan las principales conclusiones que reflejan la situación actual en Asturias en torno a la desigualdad de la mujer en las esferas de poder corporativo.

## 2. MARCO NORMATIVO DE LA IGUALDAD DE GÉNERO

La igualdad de género es un principio jurídico universal y está reconocido en varios textos internacionales sobre derechos humanos. Un ejemplo de ello es la convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas en 1979 y ratificada por España en 1983, o los convenios número 110 y 111 de la Organización Internacional del Trabajo, sobre la discriminación en materia de empleo y ocupación o en cuanto al logro de una igualdad de remuneración.

### 2.1 Unión Europea

El principio de la igualdad de retribución entre hombres y mujeres para un mismo trabajo aparecía ya recogido en los Tratados de la Unión Europea desde 1957. Con el paso de los años, la legislación, la jurisprudencia y las modificaciones de los Tratados han contribuido a consolidar su objetivo de lograr la igualdad entre mujeres y hombres, así como su aplicación en todo el ámbito de la Unión. La legislación más destacable que ha adoptado la Unión Europea relacionada con esta cuestión es la siguiente:

- La Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo sobre la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, la formación y la promoción a profesionales y a las condiciones de trabajo.
- En 2006, se derogaron varios actos legislativos que fueron sustituidos por la Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación.
- Directiva 2010/18/UE del Consejo, de 8 de marzo de 2010, por la que se aplica el Acuerdo marco revisado sobre el permiso parental, y se deroga la Directiva 96/34/CE.
- Directiva 2010/41 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 7 de julio de 2010, sobre la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres que ejercen una actividad autónoma, y por la que se deroga la Directiva 86/613/CEE del Consejo.
- Directiva 2019/1158 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de junio de 2019, relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los pro-

genitores y los cuidadores, y por la que se deroga la Directiva 2010/18/UE del Consejo.

El 5 de marzo de 2020 la Comisión adoptó su “*Estrategia para la Igualdad de Género 2020-2025*”, que establece un ambicioso marco para los próximos cinco años sobre el modo de promover la igualdad de género tanto en Europa como en otros continentes, basándose en la visión de que mujeres y hombres, niñas y niños, en toda su diversidad, estén libres de violencia y estereotipos y tengan la oportunidad de prosperar y liderar. En el apartado de la estrategia “Igualdad en los puestos de mando en todos los ámbitos de la sociedad” se indica que aún hay pocas mujeres en puestos directivos, tanto en la política como en los organismos públicos, en los altos tribunales o en los consejos de administración de las empresas, a pesar de que en los niveles más bajos exista paridad. Con el fin de contribuir a alcanzar un equilibrio de género estos cargos la Comisión plantea presionar para que se adopte la propuesta de 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 Comisión también propuso medidas vinculantes de transparencia salarial en marzo de 2021 y una propuesta de Directiva para reforzar la aplicación del principio de igualdad de retribución entre mujeres y hombres por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor a través de la transparencia retributiva y los mecanismos para su efectivo cumplimiento.

En junio de 2022, los negociadores del Parlamento Europeo y de los países de la UE acordaron un proyecto de ley para aumentar la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas. Este proyecto legislativo pretende garantizar la paridad de género en los consejos de administración de las empresas que cotizan en bolsa en la UE. La llamada directiva “Mujeres en los Consejos” pretende introducir procedimientos de contratación transparentes en las empresas, de modo que al menos el 40% de los puestos de director no ejecutivo o el 33% de todos los puestos de director estén ocupados por el sexo menos representado. Desde ahora las empresas deberán cumplir este objetivo antes del 30 de junio de 2026. Además, en los casos en los que los candidatos estén igualmente cualificados para un puesto, se debe dar prioridad al candidato del sexo menos representado. El pacto debe ser formalizado por el Consejo y la Eurocámara, la directiva entrará en vigor 20 días después de su publicación en el Diario Oficial de la Unión Europea. A partir de este momento, los Gobiernos

tendrán dos años de plazo para la adopción de las medidas que sean necesarias en cada país para alcanzar los objetivos de la nueva directiva europea, un enfoque compatible con el hecho de que durante los últimos años ya muchos han adoptado sus propios marcos legales para impulsar la paridad en las empresas.

## 2.2 España

La Constitución Española en los artículos 9.2 y 14 y como miembro de la Unión Europea, desarrolla el reconocimiento a la igualdad de género como principio fundamental e inviolable, y reconoce la responsabilidad por parte de los poderes públicos de trabajar para garantizar el mismo.

El mayor impulso en esta materia es La Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de hombres y mujeres. En el artículo 75 establece una recomendación respecto a la participación de las mujeres en los Consejos de administración de las sociedades mercantiles, indicando que “las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su Consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley”, es decir en 2015. La Ley recomendaba a las empresas que tomaran medidas para conseguir esas cuotas, aunque no obligaba a hacerlo ni acarreaba 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).

La Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad. 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.

El Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. Amplía los permisos por nacimiento y cuidado del menor para equiparar progresivamente a ambos progenitores.

Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre tiene por objeto el desarrollo reglamentario de los planes de igualdad, así como su diagnóstico, incluidas las obligaciones de registro, depósito y acceso, conforme a lo previsto en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres y en las previsiones contenidas en los artículos 17.5 y 85.2 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto legislativo 2/2015, de 23 de octubre, todo ello sin perjuicio de las disposiciones que establezcan al respecto los convenios colectivos, dentro del ámbito de sus competencias. Establece que, a partir del 7 de marzo de 2022, deberán tener aprobado los planes de igualdad las empresas que tengan entre 50 y 100 personas trabajadoras.

Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres. El objeto de este real decreto es establecer medidas específicas para hacer efectivo el derecho a la igualdad de trato y a la no discriminación entre mujeres y hombres en materia retributiva, desarrollando los mecanismos para identificar y corregir la discriminación en este ámbito y luchar contra la misma, promoviendo las condiciones necesarias y removiendo los obstáculos existentes.

En junio de 2020 la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) actualizó *El Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas*, modificando las recomendaciones sobre la presencia de mujeres en los consejos y alta dirección (recomendaciones 14 y 15), estableciendo que antes de que finalice 2022 el número de consejeras debe representar al menos el 40% de los miembros del consejo de administración y hasta ese momento no debe ser inferior al 30%. Hay que mencionar que estas reco-

mendaciones son de seguimiento voluntario, es decir, no tienen carácter vinculante, y están sujetas al principio de “*cumplir o explicar*”. Por tanto, las sociedades están obligadas a incluir en su informe anual de Gobierno Corporativo el grado de cumplimiento de dichas recomendaciones, y en su caso, explicar de forma adecuada las razones por las que no se han implementado.

### 3. SITUACIÓN DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE PODER CORPORATIVO

En los últimos años son muchos los estudios que analizan la presencia de mujeres en puestos de poder corporativos, la mayoría están enfocados a cuantificar la desigualdad existente en los consejos de administración de las grandes sociedades mercantiles siendo más escasos los que analizan la presencia de mujeres en cargos directivos.

La mayor presencia de la mujer en el mundo laboral se ha producido en España más tarde que en el resto de Europa, aunque de forma más intensa y en un periodo de tiempo más corto (Martínez y Gómez, 2021). En el año 2021, solo trece países contaban con más del 30% de mujeres consejos de administración en las grandes empresas que cotizan, entre ellos se encontraba España con un 32,6%, ha avanzado respecto al año anterior y se consolida como el décimo país de la Unión con mayor representación femenina. En los primeros puestos se encuentra Francia, que lidera el ranking, Italia, Países Bajos, Bélgica, Suecia y Reino Unido con más del 36% de consejeras (Informa, 2022).

En cuanto a la presencia de mujeres en cargos directivos en la mayoría de las comunidades autónomas, como en España, se han registrado avances en la participación femenina del año 2021 al año 2022 (Grant Thornton, 2022), como se refleja en el Gráfico 1.

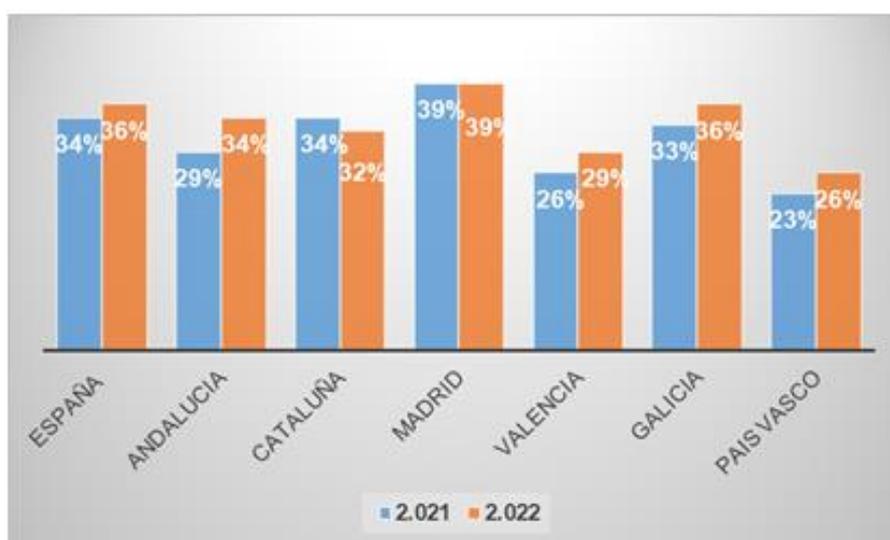


Gráfico 1: Porcentaje de mujeres en puestos directos por comunidades autónomas.

Andalucía es la región que más crece respecto a 2021 y Madrid la que presenta mayor presencia femenina, con un 39%. Otras regiones que mejoran son País Vasco, Comu-

nidad Valenciana y Galicia. La única comunidad que desciende respecto a 2021 es Cataluña, que pasa del 34% al 32%.

En cuanto a los puestos ocupados por mujeres en la alta dirección en el período 2020 a 2022 (Gráfico 2), el cargo de Dirección de recursos humanos sigue siendo el puesto más ocupado por mujeres en todo el mundo, con un 39% en el año 2022. Sin embargo, la Dirección financiera se sitúa ahora muy cerca, con un 37% en el año 2022, tras situarse en el 30% en 2020 y en el 36% en 2021. En 2022, continúa el aumento de mujeres en puestos de Dirección de marketing, pasando del 18% registrado en 2020 al 24% de 2022 (Grant Thornton, 2022).



Gráfico 2: Porcentaje de puestos ocupados por mujeres en alta dirección en todo el mundo (2020-2022).

En España el puesto directivo más ocupado por mujeres en el año 2022, es el de Dirección financiera, con un 33% seguido de Dirección de recursos humanos con un 32%, Dirección de operaciones un 27%, Dirección de marketing un 26% y Dirección general un 25 % (Grant Thornton, 2022).

## ***Impacto del Covid-19 en la diversidad de género***

En España, después del impacto económico del Covid-19, la mediana empresa se ha visto obligada a reconfigurar modelos de trabajo, culturas corporativas y perspectivas en torno a la diversidad, la inclusión y, en definitiva, la igualdad. Todo ello, ha favorecido el camino para lograr una mayor presencia femenina en los puestos de dirección, logrando que se alcance el nivel más alto de mujeres en puestos de alta dirección. Estos avances pueden atribuirse en parte a las nuevas actitudes con respecto a las modalidades de trabajo flexible y a su eficacia que están abriendo oportunidades para el avance de la mujer a las altas esferas de las organizaciones,

Según el informe de Grant Thornton (2022), el 62% de las empresas afirman que las nuevas prácticas de trabajo adoptadas durante la pandemia han beneficiado a las mujeres. Por su parte, el 73% cree ahora que estas prácticas tendrán un beneficio a largo plazo en sus trayectorias profesionales, un aumento significativo con respecto al 69% de 2021, y el 32% está totalmente de acuerdo con esta afirmación. Además, la pandemia ha motivado cambios en los sistemas de trabajo más habituales que contribuyen a una mayor retención del talento femenino, y que adaptan las formas de trabajo a las diferentes circunstancias personales. El 73% de las empresas consultadas afirma que utiliza nuevas modalidades de trabajo para crear un entorno más inclusivo en beneficio del talento femenino, lo cual confirma las posibilidades de esta tendencia.

#### 4. EL ACCESO DE LA MUJER A LOS CARGOS DE RESPONSABILIDAD. PRINCIPALES BARRERAS PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL.

Una de las razones que dificulta el acceso de la mujer a puestos de dirección, es la existencia de razonamientos tradicionales basados en estereotipos del carácter femenino tales como que las mujeres «no están capacitadas» para ocupar puestos de dirección o que se considera que son «poco fiables» (que no están suficientemente comprometidas con el trabajo o que están predispuestas a dar prioridad a las exigencias familiares) o que «no tienen *“lo que hay que tener” para desempeñar puestos de liderazgo*» (Smith et al, 2012, p. 1).

También se aportan razonamientos basados en los obstáculos que encuentran las mujeres en el mercado laboral como explicación de su baja representación en los puestos de dirección. El denominado “techo de cristal”, término acuñado a finales de la década de 1970 y que cuarenta años después, sigue siendo *“la barrera invisible, pero irrompible, que impide que las mujeres alcancen el peldaño más alto de la escalera empresarial, al margen de sus cualificaciones o sus logros”* (Mishra, 2014, p. 67).

##### 4.1 El techo de cristal

El origen de la expresión “techo de cristal” se remonta a 1978 cuando la consultora laboral estadounidense, Marilyn Loden, argumentó que las mujeres no ascendían en el mundo laboral debido a una cultura que obstruye sus aspiraciones y no fomenta una equidad de oportunidades. Años más tarde, un artículo publicado en *The Wall Street Journal* en el año 1986 se hace referencia a las *“glass ceiling barriers”* (barreras de techo de cristal) como los impedimentos que encuentran las mujeres para ascender en el mundo de los negocios (Ryan y Haslam, 2005).

Morrison et al (1987) definieron el techo de cristal como *“una barrera tan sutil que se torna transparente, pero que resulta un fuerte impedimento para que las mujeres puedan moverse dentro de las jerarquías corporativas”*. Su invisibilidad e impenetrabilidad hace que sea una barrera difícil de superar para las mujeres y de abordar para las sociedades.

Desde entonces esta materia ha sido objeto de estudio con el propósito de conocer sus causas y, en consecuencia, tratar de erradicarla o, al menos, reducirla mediante la adopción de instrumentos normativos y medidas prácticas. Algunos de los factores sociales y personales que dificultan a las mujeres el acceso a los puestos de dirección son los siguientes (Larrieta et al, 2015; Chinchilla y Jiménez, 2019):

- La formación. Las mujeres dirigen su formación hacia ocupaciones tradicionales como la enseñanza y la salud. Los hombres, sin embargo, se dirigen hacia el campo de las ciencias aplicadas.
- La cultura. Los estereotipos considerados masculinos son los que generalmente se exigen en los puestos de responsabilidad, impidiendo que las mujeres intenten adaptarse a los entornos de trabajo. La cultura empresarial masculinizada establece redes donde las mujeres no tienen acceso.
- Los factores organizativos. La existencia de empresarios reacios a contratar a mujeres por considerar que no son lo suficientemente capacitadas para moverse en los puestos de más alto nivel y exigencia, que las mujeres no tienen capacidad de liderazgo y que no es una tarea propia de mujeres. También existe la idea generalizada por parte del empresariado de que los hombres se van a implicar más y a tener menos ausencias en empleo. Sin embargo, los datos oficiales desmienten este prejuicio, ya que está demostrado que la ausencia es similar en mujeres y hombres, aunque por causas distintas.
- Las políticas empresariales de promoción poco objetivas. La mayoría de las empresas están dirigidas por hombres y eligen a otros hombres por cooptación. Además, hay que indicar que las mujeres tradicionalmente tenían que demostrar el doble que los hombres para ascender en la vida laboral, enfrentándose a un sinnúmero de prejuicios a los que los hombres no se enfrentan.
- Las responsabilidades familiares. La gran mayoría de las mujeres poseen cargas familiares que les quitan gran cantidad de tiempo para completar su formación teórica y, por este motivo, renuncian a optar a un puesto directivo. El rol de cuidado del hogar y de la familia que se sigue adjudicando casi exclusivamente a las mujeres. Un reparto equitativo de las tareas domésticas y unas buenas medidas de conciliación dirigidas tanto a mujeres como hombres, reducirían significativamente el techo de cristal. Mejorar la conciliación de la vida privada y la vida profesional de los trabajadores es una de las formas de abordar las diferencias entre hombres y mujeres en el mercado de trabajo. Ambos progenitores tienen

que sentirse responsables y facultados en lo relativo a las responsabilidades asistenciales.

Los datos empíricos corroboran la existencia del techo de cristal, y demuestran que la escasez de mujeres en puestos directivos no se debe a los supuestos atributos del carácter femenino, sino al resultado de una combinación de diversos factores sociales y culturales (Chinchilla y Jiménez, 2019). Además, cuando las mujeres logran romper el techo de cristal y alcanzar puestos directivos, la experiencia que tienen suele ser distinta a la de los hombres directivos. La forma en que se experimenta la dirección suele variar en función del tipo de directivo que sea, según Euroforum (2018) señala tres tipos de directivos:

1. El directivo supervisor, que tiene responsabilidades operativas de alto nivel y subordinados a su cargo.
2. El directivo no supervisor, que también tiene responsabilidades operativas de alto nivel, pero no tiene a ningún empleado a su cargo.
3. El supervisor, que tiene empleados a su cargo, pero carece de responsabilidades operativas de alto nivel.

Las conclusiones del trabajo presentado por Euroforum (2018) indican que, en el grupo de directivos con empleados a su cargo, las mujeres tienen más probabilidades que los hombres de dirigir a otras mujeres, a trabajadores jóvenes y a trabajadores con contratos no convencionales. Entre los supervisores y los directivos no supervisores, los hombres tienen mayor influencia en los procesos de toma de decisiones de la organización que las mujeres que ocupan el mismo tipo de puesto; pero, entre los directivos supervisores, las mujeres declaran tener más influencia que los hombres. Las directivas supervisoras parecen poder conciliar las responsabilidades laborales y familiares mejor que las supervisoras y las directivas no supervisoras, puesto que es menos habitual que digan que las responsabilidades familiares les restan tiempo de la actividad laboral, debido a que dedican menos horas por término medio a realizar trabajo no remunerado, probablemente porque pueden permitirse contratar a personas que se encarguen de las labores domésticas y de los cuidados.

Por otro lado, distintos trabajos ponen de manifiesto que es más probable que las mujeres ocupen puestos de liderazgo precarios, que conlleven un mayor riesgo de fracaso, bien porque sean nombradas para dirigir un equipo u organización en crisis, bien porque no se pongan a su disposición los recursos y el apoyo que necesitan para te-

ner éxito (Ryan y Haslam, 2005). Se ha acuñado el término “*acantilado de cristal*” para describir esta situación en la que existe un riesgo elevado de que las directivas fracasen en su puesto de dirección.

## 4.2 La segregación laboral por género

Un rasgo característico de las sociedades desarrolladas es la llamada segregación laboral por género o segregación horizontal, que afecta tanto al mundo laboral como a la formación. La segregación de género en el mercado laboral es horizontal 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 segregación es vertical cuando un colectivo se concentra en unos determinados niveles de la escala ocupacional.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019) considera la segregación ocupacional como una prueba de desigualdad, ya que incluye estratificación social en cuanto al poder, las cualificaciones y las ganancias. Esta diferenciación impide a las personas desarrollarse laboral o profesionalmente en actividades no atribuibles a su sexo/género. La segregación ocupacional por género se traduce en exclusión social de las mujeres porque las ubican, en términos generales, en puestos de menor cualificación y con menor reconocimiento pese a presentar niveles formativos y de cualificación similares e inclusive, en muchos casos, superiores (Barberá, 2004).

La explicación que generalmente se da a la segregación horizontal de género distingue entre los factores de la oferta y los factores de la demanda del mercado laboral. En el lado de la oferta, la teoría del capital humano explica la segregación como resultado de que las mujeres decide aceptar ciertas profesiones, en el sentido de que eligen aprovechar diferentes oportunidades en educación y formación. Del lado de la demanda, las teorías de la discriminación laboral tratan de indagar en las razones por las que los empleadores optan por contratar a hombres o mujeres en determinadas ocupaciones, y de que disfruten de diferentes oportunidades de ascenso y avance profesional dentro de las empresas (Anker, 1997).

Además, muchos de los estudios hacen referencia a que la segregación horizontal provoca brechas salariales. Las ocupaciones más feminizadas, normalmente relacionadas con el cuidado, a menudo tienen un estatus y un salario inferior a otras en don-

de el nivel de cualificación es similar. Según la Comisión Europea (2022) alrededor del 30 % de la brecha salarial de género total puede explicarse por una sobrerrepresentación de las mujeres en sectores con salarios relativamente bajos, como la atención, las ventas o la educación. Mientras que en sectores de ciencia, tecnología e ingeniería todavía la proporción de empleados varones es muy alta. No obstante, las diferencias salariales entre género obedecen a muchas causas, de las cuales la segregación ocupacional no es más que una (Anker, 1997). Por lo que, la eliminación de la brecha salarial de género exige abordar todas sus causas profundas, incluidas la menor participación de las mujeres en el mercado de trabajo, el trabajo invisible y no remunerado, el mayor uso por parte de las mujeres del trabajo a tiempo parcial y de las interrupciones de la carrera profesional, así como la segregación vertical y horizontal basada en los estereotipos de género y la discriminación.

#### **4.3 Actuaciones dirigidas a impulsar la diversidad de género en puestos directivos**

Como ya se ha mencionado desde distintas instituciones se han venido promulgado desde hace años distintas iniciativas con el objetivo de alcanzar la paridad de género en los puestos de poder empresarial. Por el lado de las entidades, las herramientas propuestas se pueden clasificar en tres grupos: políticas de conciliación entre trabajo y familia, inversión en capital humano normalmente relacionado con la experiencia profesional (por ejemplo, educación, *mentoring* y existencia de modelos de rol); y búsqueda de candidatas en otras reservas de talento como directorios y bases de datos (Mateos de Cabo, 2017).

El estudio “*Comunicando el progreso 2021. El reporting empresarial como instrumento para una recuperación sostenible*”, realizado por la Red Española del Pacto Mundial, recoge que las acciones implantadas, por más de la mitad de las empresas españolas consultadas, para avanzar en la igualdad de género recaen sobre actividades vinculadas con la equidad salarial, la flexibilización del trabajo para favorecer el equilibrio entre la vida personal y laboral y el desarrollo de políticas frente al acoso sexual. También destacan otras medidas como las políticas de apoyo a padres y madres que trabajan o las políticas y procesos de retención de talento y promoción de la mujer (Red Española del Pacto Mundial, 2021).

Además, como señala el informe de la Red Española del Pacto Mundial (2022), hay que destacar que, para alcanzar la igualdad de género en todos los niveles de gestión, se debe comenzar por una estrategia empresarial que refleje expresamente el compromiso establecido desde la alta dirección con la materia. Puesto que, aunque los avances que se están produciendo en la legislación española en lo que respecta a planes de igualdad y normativas en igualdad de trato y retribución entre mujeres y hombres son considerables, si estos no se ven acompañados con las estrategias de las sociedades comprometidas con la igualdad no se logrará la efectividad total.

Por otro lado, el informe que elabora Grant Thornton correspondiente al año 2022 “*Women in Business 2022. La era del talento diverso*” recoge que las empresas indican que existe una distribución más o menos uniforme entre la amplia variedad de factores que impulsan la diversidad. Entre estos factores se encuentran: retener el talento existente; mejorar los resultados empresariales a través de equipos más diversos; atraer el talento futuro o mejorar/mantener el equilibrio de género.

En el mismo informe, se indica que el número de empresas que no han tomado ninguna medida en el ámbito del compromiso y la inclusión ha disminuido del 8% al 5% entre 2021 y 2022. Además, el 95% de las entidades que sí están tomando medidas específicas para aumentar la inclusión de los empleados se centran en aspectos como el cambio de la cultura, el equilibrio laboral y personal y la seguridad psicológica. En concreto, las medidas que se están adoptando para garantizar el compromiso y la inclusión de los empleados son las siguientes:

- Promover el equilibrio entre el trabajo y la vida privada y/o la flexibilidad en los empleados.
- Implantar nuevas prácticas de trabajo para impulsar el compromiso entre los empleados, incluidas modalidades de trabajo virtual y flexible a largo plazo.
- Crear un entorno en el que las personas puedan expresar sus ideas, problemas y preguntas.
- Adaptar los programas de formación y desarrollo existentes al actual entorno de cambio, por ejemplo, trasladándolos a plataformas virtuales.
- Prestar gran atención a los estilos de trabajo individuales de los empleados y adaptar los enfoques en consecuencia.
- Fomentar y/o mantener una política de puertas abiertas entre los mandos intermedios y/o la alta dirección.

- Animar a los altos directivos a actuar como referencias/modelos a seguir.

Además, se debe tener en cuenta que el personal directivo forma un grupo específico de trabajadores que ocupan posiciones estratégicas y tienen las competencias y la libertad necesarias para determinar las prácticas y las políticas que se aplican en el lugar de trabajo. Esta posición les otorga una doble responsabilidad: contribuir al éxito de la organización y proteger el bienestar de sus subordinados. (Robles-Elorza et al, 2018). Los resultados que se han obtenido de la revisión de investigaciones académicas ponen en evidencia que las empresas que cuentan con mujeres en la alta dirección registraron unos resultados superiores a los conseguidos por aquellas empresas con menor diversidad de género (Byron y Post, 2016).

Lo anterior explica que uno de los factores que puede impulsar a las sociedades a incrementar la diversidad en sus equipos directivos es la mejora de los resultados empresariales. Post et al (2022) apuntan a que se pueden encontrar tres tendencias diferenciadas en torno a los cambios de planteamiento estratégico en las sociedades tras el nombramiento de mujeres ejecutivas, que son: más abiertas al cambio y menos propensas al riesgo; cambio en el enfoque de la organización dando mayor prioridad a la I+D y menor a las fusiones y adquisiciones; y un mayor impacto de estas incorrecciones cuando las mujeres están integradas en los equipos de dirección.

## 5. DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS ASTURIANAS

En este apartado se desarrolla el análisis cuantitativo de la presencia de mujeres en los consejos de administración de una muestra de empresas ubicadas en Asturias. Adicionalmente, se estudia si la participación femenina en estos órganos de gobierno está vinculada con el tamaño de la empresa, su antigüedad, el sector de actividad o la concentración de la propiedad.

### 5.1 Descripción de la muestra.

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*, que proporciona información económico-financiera de compañías y entidades de todo el mundo. Las entidades que se incluyen en la muestra tienen que cumplir las siguientes características:

1. Estar ubicadas en la Comunidad de Asturias
2. Tener la forma jurídica de sociedad anónima o sociedad limitada
3. Estar activas en febrero de 2022

La muestra inicial que se ha empleado para realizar el estudio está compuesta por un total de 3.395 empresas. Posteriormente, se obtiene de la base de datos la información de los miembros que componen el consejo de administración de las empresas de la muestra. Hay que indicar que alguna de las entidades no se incorpora este tipo de información por lo que la muestra final que se ha empleado para realizar el estudio se compone de 3.231 sociedades ubicadas en Asturias.

### 5.2 Presencia de las mujeres en los consejos de administración.

En primer lugar, se ha procedido a identificar si los cargos del consejo de administración de cada una de las sociedades de la muestra están ocupados por un hombre, una mujer o una persona jurídica. El total de miembros de los consejos de administración de las empresas de la muestra asciende a 7.056, de los que un 67,70% están ocupa-

dos por hombres, un 22,42% por mujeres y el resto un 9,88% corresponden a cargos institucionales en los que no se conoce la identidad y el sexo.

Si únicamente se consideran los puestos del consejo que están ocupados por una persona física el número de empresas de la muestra quedaría reducido a 3.011, al existir 220 empresas con consejos de administración compuestos únicamente por personas jurídicas.

En este estudio se ha optado por prescindir de las personas jurídicas que tienen asignado un cargo en el consejo, al considerar que su impacto ha de ser relativamente escaso en la proporción de mujeres consejeras. Puesto que el porcentaje de mujeres entre el total de miembros individuales debería ser aproximadamente el mismo que el que se encuentra entre el total que se asignan a los cargos institucionales por lo que no deberían producirse sesgos significativos al excluir los consejeros institucionales en el análisis de la diversidad de género en el consejo. Para medir la desigualdad de género se ha calculado el porcentaje de mujeres que ocupan el cargo de consejero.

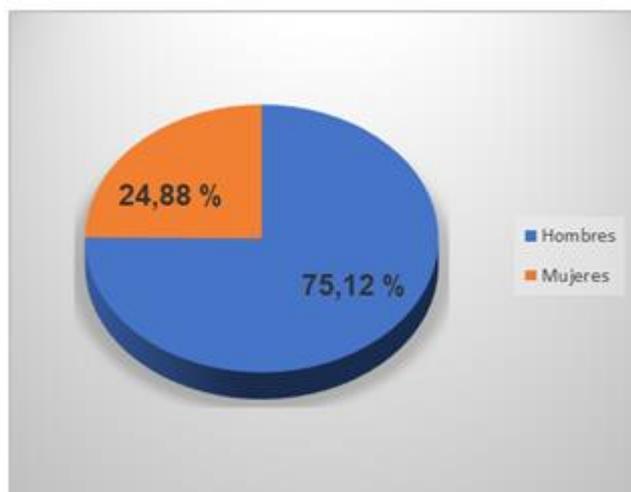


Gráfico 3. Proporción de mujeres y hombres en los consejos de administración.

Tal y como muestra el Gráfico 3, la diferencia entre hombres y mujeres es muy elevada, puesto que la presencia de mujeres que ocupan el cargo de consejero es de un 25%, frente a un 75% de hombres. Esta cifra está lejos del 33% que se estima alcanzar en España en el año 2027, en base a la Directiva europea destinada a reforzar la igualdad de género en los consejos de administración. También, está alejada del 32% de consejeras que se alcanza en las empresas cotizadas (Informa, 2022).

Otra visión alternativa para medir la desigualdad es analizar la composición de los consejos de administración a escala individual en cada empresa de la muestra, distinguiendo si hay mayoría de hombres o mujeres o existe paridad (Gráfico 4).

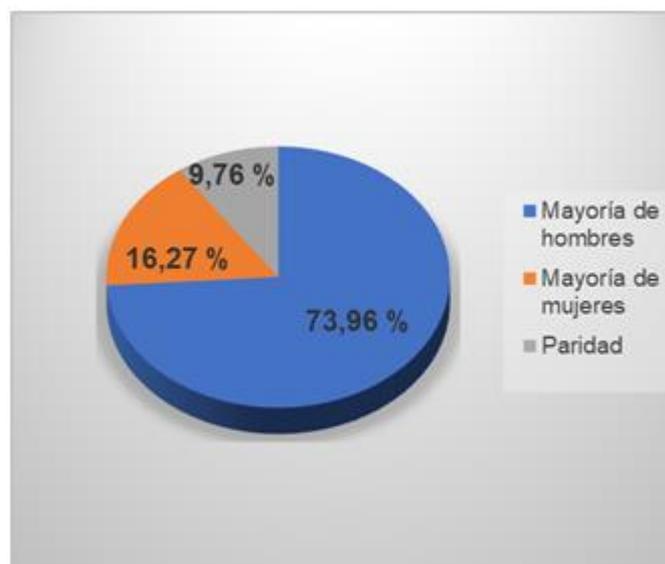


Gráfico 4. Composición de los consejos de administración.

En el gráfico 4, la situación se evidencia bastante desequilibrada, ya que en la mayoría de los consejos de administración hay una mayor proporción de hombres, en concreto en un 73,96% de las entidades de la muestra, frente a un 16,27% de las sociedades asturianas en las que hay mayoría de mujeres ocupando dichos puestos. Como se puede observar, hay igual de cargos ocupados por hombres que por mujeres en el 9,76% de las firmas.

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 (Tabla 1 y Gráfico 5).

En el 63,53% de empresas objeto de estudio, es decir, 1.913 empresas no hay ninguna mujer en el consejo de administración. En el 27% de empresas (813 empresas), hay 1 sola mujer, y en un 6,21 % (187 empresas), hay 2 mujeres en el consejo. Es decir, en el 36,80% de las entidades asturianas hay entre 1 y 4 mujeres en el consejo, siendo muy reducido el número de entidades que tienen más de cinco mujeres. Destacar 2 entidades en las que la presencia de mujeres asciende a 12, en las cuales el número de hombres en el consejo asciende a 11.

Nº CONSEJERAS	Nº EMPRESAS	% EMPRESAS
0	1.913	63,53 %
1	813	27,00 %
2	187	6,21 %
3	52	1,73 %
4	26	0,86 %
5	9	0,30 %
6	3	0,10 %
7	2	0,07 %
8	2	0,07 %
9	2	0,07 %
12	2	0,07 %
<b>TOTAL</b>	<b>3.011</b>	<b>100 %</b>

Tabla 1. Distribución de las empresas de la muestra en función del número de mujeres presentes en el consejo de administración.

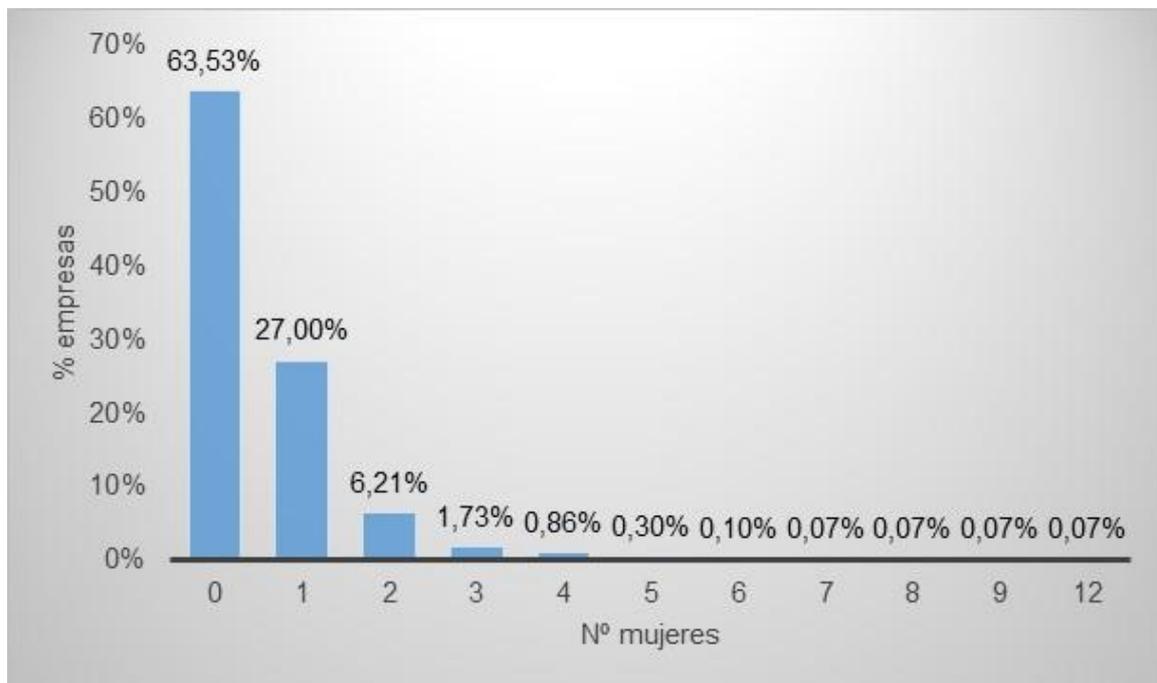


Gráfico 5. Distribución de las empresas de la muestra en función del número de mujeres presentes en el consejo de administración.

En conclusión, más de la mitad de las empresas objeto de estudio no tienen representación femenina en el consejo.

Si se analiza la distribución de hombres en los consejos de administración los datos que se obtienen se recogen en la Tabla 2. El número de empresas en las que no hay ningún hombre en el consejo, es de un 12,65 %, es decir, solamente 381 empresas. Diferencia muy notable respecto al número de empresas en las que no hay ninguna mujer en el consejo, que según la Tabla 1, era de un 63,53%. En un 53,60%, es decir, algo más de la mitad, hay 1 hombre en el consejo, que, en caso de las empresas con una mujer en el consejo, era un 27%. La cifra más alta, es de 19 hombres en el consejo en el caso de una empresa, en la que también hay 9 mujeres ocupando un puesto.

Nº CONSEJEROS	Nº EMPRESAS	% EMPRESAS
0	381	12,65%
1	1.614	53,60%
2	557	18,50%
3	198	6,58%
4	118	3,92%
5	65	2,16%
6	21	0,70%
7	15	0,50%
8	9	0,30%
9	9	0,30%
10	10	0,33%
11	5	0,17%
12	4	0,13%
13	4	0,13%
19	1	0,03%
Total	3.011	100%

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

Otra forma de analizar la presencia de mujeres es calculando su porcentaje de representación en cada uno de los consejos de administración de las empresas de la muestra (Gráfico 6). En un 65,63% de las sociedades la presencia de mujeres es inferior al 20%, lógicamente se están incluyendo las entidades que no tienen representación femenina en el consejo. En el 10,86% de las firmas existe paridad en el consejo y solamente hay mayor presencia femenina en el 15,71% de las empresas asturianas de la muestra.



Gráfico 6. Distribución de las empresas de la muestra por tramos de participación femenina.

El resultado final que arrojan las tablas y gráficos anteriores es que los puestos del consejo de administración en las empresas de Asturias están ocupados en su mayoría por hombres, lo que puede ser consecuencia de una visión tradicional del liderazgo, que aún está presente en las empresas asturianas. Esta situación se reproduce en otras comunidades españolas y en otros países de la Unión Europea, lo que hace necesario y da suma importancia a las políticas en materia de igual de género en los consejos de administración de las empresas.

### 5.2.1 La desigualdad de género en los consejos atendiendo al tamaño de la empresa.

La clasificación de las empresas por su tamaño empresarial se ha realizado siguiendo los criterios que establece la base de datos *Orbis*, en la cual distingue tres tipos:

*Empresa muy grande*, se considera aquella que cumple al menos una de las siguientes condiciones:

- Número de trabajadores mayor o igual que 1.000.
- Ingresos de explotación sea superior o igual a 100 millones de euros.
- Total del activo sea superior o igual a 200 millones de euros.

*Empresa grande*, se considera aquella que cumple al menos una de las siguientes condiciones:

- Número de trabajadores mayor o igual que 150.
- Ingresos de explotación sea superior o igual a 10 millones de euros.

- Total del activo sea superior o igual a 20 millones de euros.

*Empresa mediana*, se considera aquella que cumpla al menos las siguientes condiciones:

- Que emplee al menos de 15 trabajadores.
- Que los ingresos de explotación sean superior o igual a 1 millón de euros
- Que el total del activo sea superior o igual a 2 millones de euros.

Siguiendo esta clasificación, se procede a estudiar la presencia de la mujer en los consejos de administración según el tamaño de la empresa en Asturias (Gráfico 7). Hay que indicar que casi el 90% de las sociedades asturianas son calificadas como medianas y muy grandes solamente el 1,69%, es decir, 51.

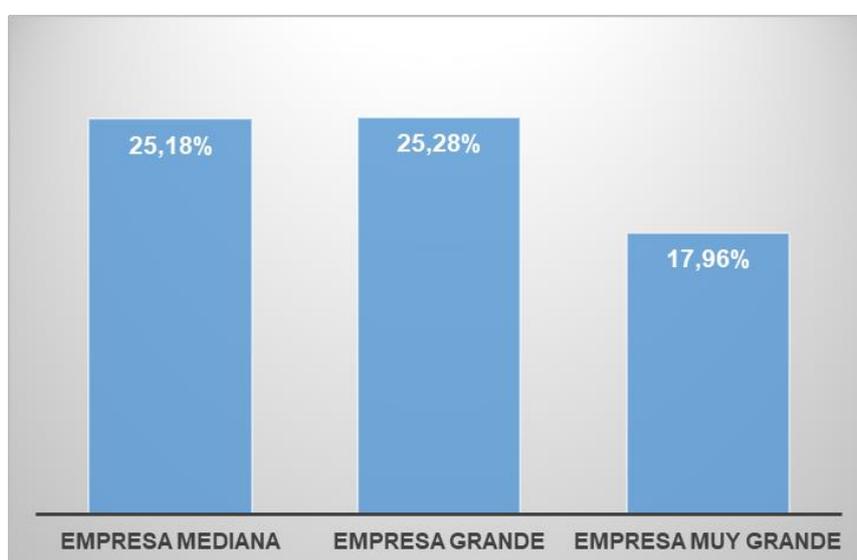


Gráfico 7. Presencia de la mujer en los consejos de administración según el tamaño de la empresa.

Según los datos que nos aporta el gráfico, apenas hay diferencia entre la grande y mediana empresa, alcanzando la mediana empresa un 25,18% frente al 25,18% de la empresa grande. Y es en las empresas muy grandes donde sólo se alcanza un 17,96% de consejeras, a pesar de que en principio se pueda pensar que son a las que van enfocadas las recomendaciones de las distintas instituciones para incrementar la paridad en los consejos.

## 5.2.2 La desigualdad de género en los consejos atendiendo al sector de actividad.

El ámbito sectorial en el que la empresa desarrolla su actividad es uno de los factores empresariales que incide sobre los desequilibrios en los puestos de poder empresarial (Salma y Qian, 2021). La influencia de este factor sobre la desigualdad vertical se encuentra justificada por la confluencia con la desigualdad horizontal, que se manifiesta por la escasa representación de mujeres en determinadas ramas de actividad económica que suelen asociarse a perfiles masculinos. Los estereotipos de género guardan una gran relación con esta situación.

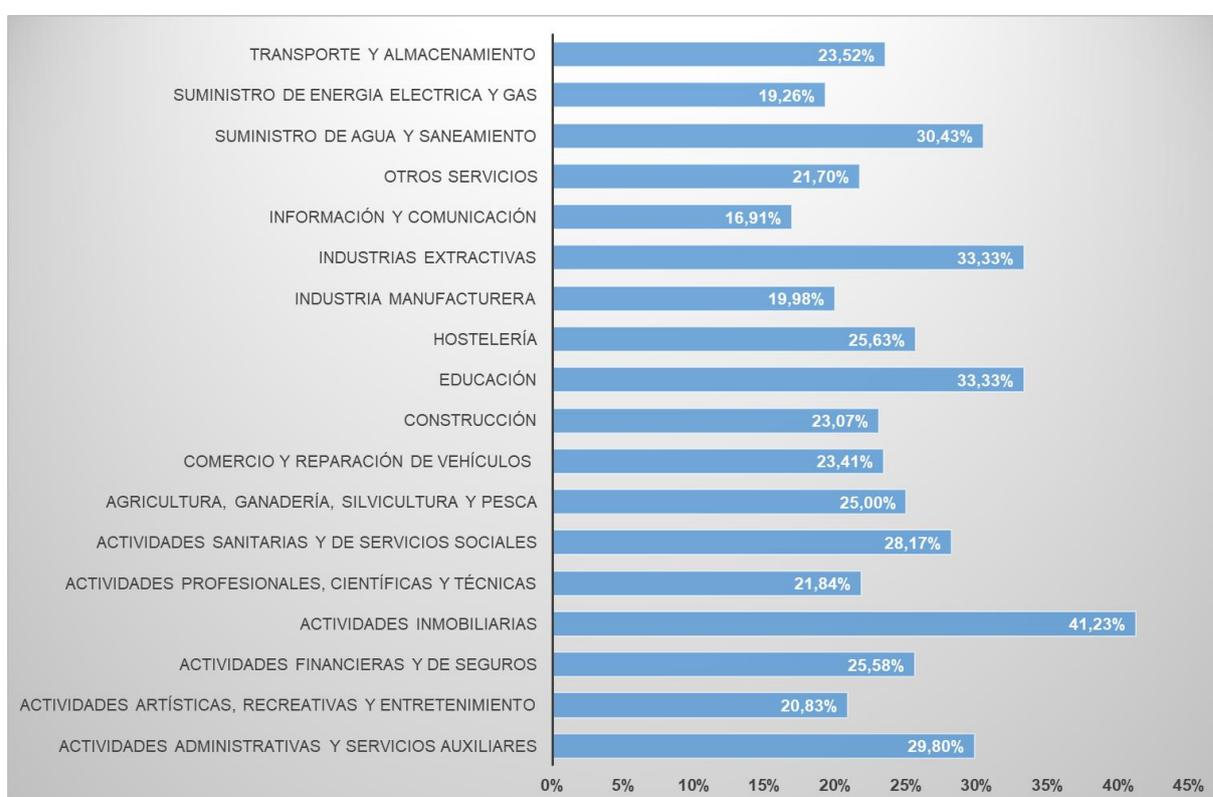


Gráfico 8: Porcentaje de mujeres en los consejos por sectores de actividad

En Asturias, la mayor presencia de mujeres se concentra en las actividades inmobiliarias, alcanzando un 41,23 % (Gráfico 8). Le sigue el sector de suministro de agua y saneamiento con un 30,43% y los sectores de educación e industrias extractivas con un 33,33 %. El sector de actividades sanitarias y servicios sociales alcanza un 28,17%. El sector con menor presencia de mujeres es el sector de información y comunicación con un 16,91%. El sector de suministro de energía eléctrica y gas sólo alcanza un 19,26% y la industria manufacturera un 19,98%.

Los datos obtenidos, ponen de manifiesto que la segregación horizontal está vinculada con la presencia de mujeres en los consejos de administración, como es el caso de las actividades inmobiliarias, educación o actividades sanitarias y servicios sociales, con una presencia de consejeras superior a la media de la muestra. Mientras que, en la industria, actividad asociada a estereotipos masculinos, la presencia de mujeres no alcanza el 20%.

### **5.2.3. La desigualdad de género en los consejos atendiendo a la antigüedad de la empresa.**

En este apartado, se pretende analizar la presencia de las mujeres en los consejos de administración depende de los años que haya estado en funcionamiento una entidad. En este sentido, se puede pensar que las empresas más jóvenes están más relacionadas con tecnologías, costumbres actuales y, por tanto, preparadas para eliminar barreras, al contrario que las más antiguas, que pueden ser entidades más reacias a la igualdad. Antes del análisis, se ha procedido a clasificar las empresas en cinco rangos, un primer rango que contendría las firmas de 10 o menos años, un segundo rango que contendría las empresas que tienen una antigüedad entre 11 y 20 años, un tercero con firmas que tienen entre 21 y 30 años, el cuarto las entidades entre 31 y 40 años y finalmente un quinto rango que tiene las empresas de más de 40 años. La proporción de entidades de la muestra que integran cada rango, es en torno al 20% en todos los rangos excepto el último que engloba al 10%.

En el Gráfico 9, se representa el porcentaje de mujeres en función de estos tramos de antigüedad de las entidades. La mayor presencia de mujeres se localiza en las empresas más antiguas, siendo las empresas de más de 40 años las que más presencia de mujeres tienen (un 28,08%), seguidas de las empresas entre 30 y 40 años con un 27,24% de mujeres. Y las empresas de menos de 10 años, son las que menos presencia de mujeres alcanzan, con sólo un 19,31%.

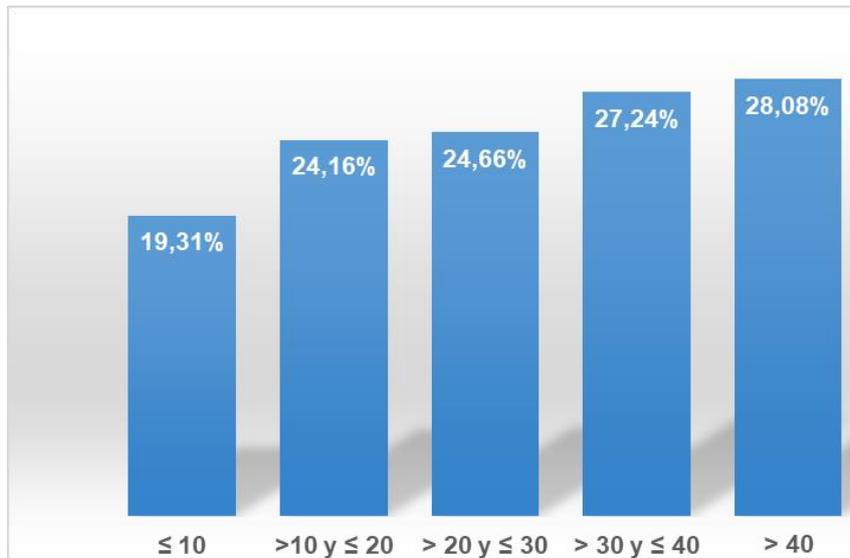


Gráfico 9: Presencia de mujeres en los consejos según la antigüedad de la empresa.

Estos resultados son llamativos, porque las empresas con menor antigüedad y en principio más concienciadas con la importancia de la paridad y las políticas de igualdad son las que cuentan con una menor presencia de mujeres en los consejos de administración. Por el contrario, las empresas de más de 30 y 40 años, donde supone que se pueden encontrar una serie de factores sociales y culturales que dificulten la presencia de la mujer en los consejos, son las que tienen una mayor presencia de mujeres.

#### 5.2.4 La desigualdad de género en los consejos atendiendo al grado de concentración de la propiedad.

Mediante este indicador se pretende analizar la influencia que tiene en las desigualdades de género el que una empresa tenga carácter familiar o que la propiedad de la firma pertenezca a muchos accionistas. La concentración de la propiedad es una variable que ofrece la base de datos Orbis a través del “*Indicador de independencia BvD*” que mide el grado de independencia de la sociedad con relación a sus accionistas. El Indicador de independencia de BvD clasifica las sociedades en función de las siguientes características:

- *Empresas catalogadas como “A” o más dispersa.* Implica que la empresa tiene la máxima independencia con respecto a sus accionistas y se asigna cuando

no existe ningún accionista con propiedad directa o total que alcance o supere el 25% del capital social.

- *Empresas catalogadas como “B” o intermedia.* Se aplica a la sociedad en la que ningún accionista posee el 50% o más del capital social y con uno o más accionistas con un porcentaje de más del 25% del capital social.
- *Empresas catalogadas como “C” o de mayor concentración.* Se aplica a las sociedades con un accionista registrado con un porcentaje de propiedad de más del 50%. Este tipo de empresas tienen una gran concentración de la propiedad por lo que son entidades en las que pocas personas, grupos familiares o instituciones pueden ejercer el control sin problemas debido a la acumulación de acciones o títulos de propiedad en su poder.

Hay que señalar que el “Indicador de independencia BvD” no se proporciona en la base de datos y, en concreto, en el 34,31% de las sociedades que integran la muestra se desconoce el nivel de concentración de la propiedad. Utilizando las tres clasificaciones de concentración de propiedad para agrupar al resto de las firmas de la muestra se han obtenido los datos que se recogen en la Tabla 3.

CONCENTRACIÓN PROPIEDAD	Nº EMPRESAS	% EMPRESAS	% MUJERES	% HOMBRES
A	127	6,42%	20,79%	79,21%
B	584	29,52%	26,49%	73,51%
C	1.267	64,05%	21,65%	78,35%
TOTAL	1.978		23,02%	76,98%

Tabla 3. Porcentaje de empresas y representación por género en el consejo en función de la concentración de la propiedad.

Como se puede observar, más del 64% de las sociedades de la muestra tienen una mayor concentración de propiedad, es decir, son empresas familiares. Mientras que la participación de las entidades con concentración de la propiedad más dispersa se sitúa solamente en el 6,42%.

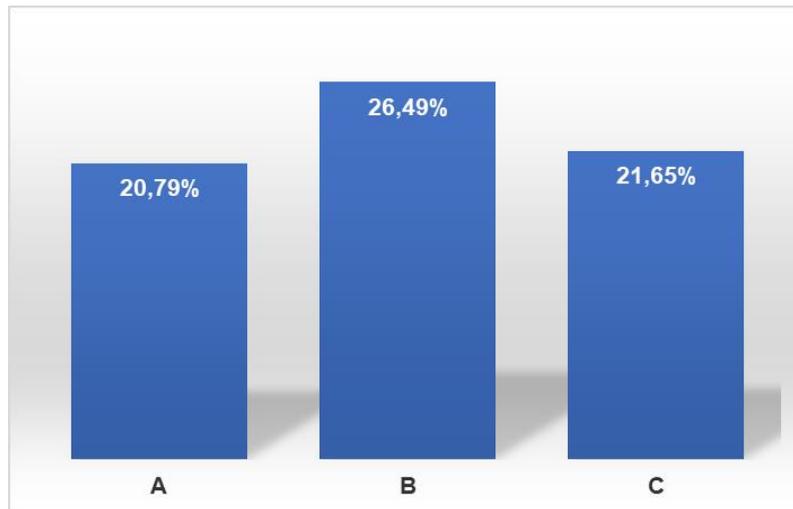


Gráfico 10: Presencia de mujeres en el consejo de administración según la concentración de la propiedad.

En cuanto a la representación de mujeres las empresas de propiedad más concentrada la presencia de mujeres se establece en un 21,65% (tabla 3 y gráfico 10); siendo las empresas con concentración muy dispersa las que menor representación femenina en los consejos, el 20,79%. Las empresas con concentración intermedia son las que tienen mayor representación de mujeres en sus cúpulas directivas, con un 26,49% de mujeres.

Esto contrasta con la idea de que en las empresas familiares hay mayor presencia de mujeres en los consejos (Mateos et al, 2006), todo lo contrario de lo que reflejan los datos aportados, que dicen que son las empresas con una concentración intermedia las que cuenta con más mujeres, aunque es cierto que las cifras son bastante similares en los 3 tipos de empresas.

## 6. DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS EN LAS EMPRESAS ASTURIANAS.

Para analizar la presencia de mujeres en puestos directivos se ha partido de la misma muestra que en el estudio de la presencia de mujeres en los consejos de administración, pero existe un número muy significativo de entidades que no proporcionan información de la persona física que está ocupando el puesto directivo. Por lo tanto, la muestra que se ha utilizado para este estudio se compone de 1.573 sociedades.

### 6.1 Presencia de las mujeres y hombres en puestos directivos

El total de puestos de directivos de las empresas asturianas asciende a 3.932, de los cuales 2.894 (73,60%) están ocupados por hombres y 1.038 (26,40%) están ocupados por mujeres (Gráfico 11). La presencia femenina en los cargos ejecutivos es muy similar a la obtenida en los consejos de administración, aunque ligeramente superior, en los consejos la presencia de mujeres era de un 24,88%.

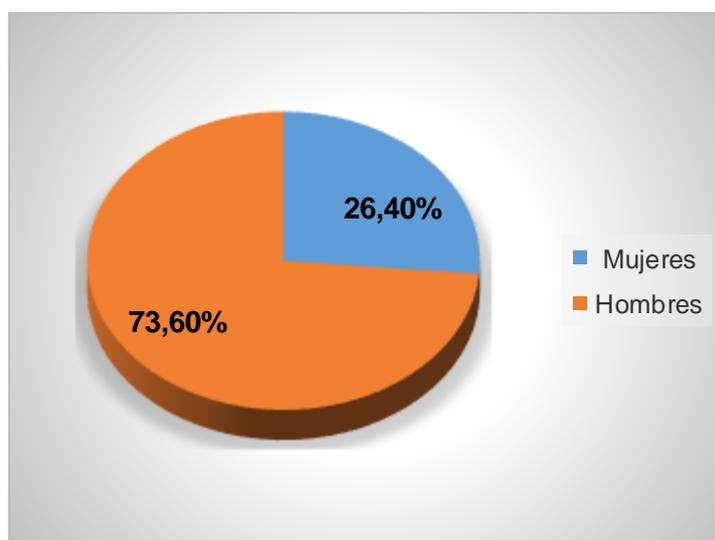


Gráfico 11: Proporción de hombres y mujeres en los puestos directivos.

La presencia de mujeres en la dirección de las empresas asturianas es inferior a la que proporcionan otros estudios y que se sitúa en torno al 30%, excepto en el caso de Madrid que alcanza el 39% (Gráfico 1). Esta escasa representación pone de manifiesto la existencia de unas barreras invisibles que dificultan o impiden a la mujer acceder puestos de alta responsabilidad, aún teniendo una formación igual o superior a la de

los hombres. Diversos estudios determinan que cuanto mayor será la heterogeneidad en los puestos de liderazgo y de responsabilidad, mayor posibilidad y capacidad para superar problemas y aportar nuevas ideas (Toro Dupoy, 2019).

## 6.2 Presencia de mujeres según el tipo de dirección.

La presencia de hombres y mujeres por cargo directivo se recoge en la Tabla 4. Según estos datos la mayor presencia de mujeres directivas se sitúa en dirección de calidad, alcanzado un 51,41%, seguida de la dirección de recursos humanos, alcanzando un 46,27%. Este dato coincide, e incluso supera ligeramente los porcentajes aportados en Grant Thornton (2022), donde la presencia de mujeres directivas en la dirección de recursos humanos, alcanza un 39% en el año 2022. (Gráfico 2 y Tabla 5).

TIPO DE DIRECCIÓN	Nº HOMBRES	Nº MUJERES	% MUJERES	% HOMBRES
Dirección comercial	474	109	18,70%	81,30%
Dirección de calidad	69	73	51,41%	48,59%
Dirección de I+D e Ingeniería	73	10	12,05%	87,95%
Dirección de marketing y publicidad	116	71	37,97%	62,03%
Dirección de producción	160	43	21,18%	78,82%
Dirección de recursos humanos	144	124	46,27%	53,73%
Dirección en tecnología de la información y sistemas informáticos	189	25	11,68%	88,32%
Dirección financiera y contable	630	338	34,92%	65,08%
Dirección general	795	173	17,87%	82,13%
Otras direcciones	244	72	22,78%	77,22%
<b>TOTAL</b>	<b>2.894</b>	<b>1.038</b>	<b>26,40%</b>	<b>73,60%</b>

Tabla 4: Presencia de hombres y mujeres en puestos de directivos según el tipo de dirección.

La presencia de mujeres en la dirección de marketing y publicidad alcanza un 37,97%, superando la cifra que proporciona el estudio de Grant Thornton (2022). Sin embargo, la presencia de la mujer en la dirección financiera es inferior, siendo en Asturias de un 34,92% respecto al 37% en los citados estudios (Gráfico 2 y Tabla 5).

En el cargo de directivo general, la presencia de la mujer es sólo de un 17,87%. La presencia de mujeres es muy baja en direcciones técnicas: Dirección de I+D e ingeniería (12,05%) y la Dirección en tecnología de la información y sistemas informáticos (11,68%). Esta gran diferencia se puede deber a factores como la cultura o la existencia de estereotipos de género. La mujer decide optar a otros cargos directivos que tengan una menor exigencia y que están situados más abajo en la estructura de la organización (Gráfico 12 y tabla 4).

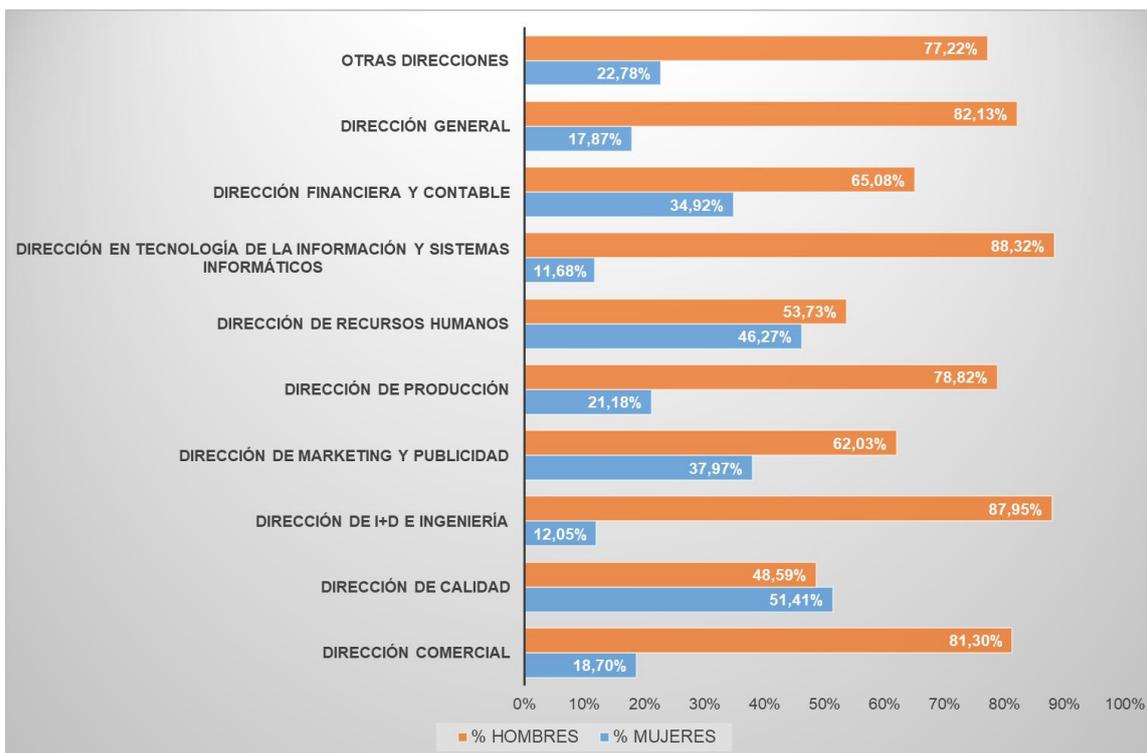


Gráfico 12: Presencia de hombres y mujeres en puestos de directivos según el tipo de dirección.

En conclusión, se puede indicar que las mujeres se encuentran con barreras (“techo de cristal”) y una combinación de factores sociales y culturales que le dificulta o le impide ascender a puestos de dirección y aun cuando puede superarlas y acceder a puestos de dirección, ocupa puestos distintos a los hombres.

### 6.3 Presencia de mujeres en cargos directivos en función de las características empresariales.

En este apartado, vamos a estudiar la presencia de las mujeres en los cargos directivos en función del tamaño, sector de actividad, antigüedad y concentración de la propiedad.

#### 6.3.1 La desigualdad de género en cargos directivos atendiendo al tamaño de la empresa.

Como se ha realizado en el estudio de la presencia de mujeres en los consejos de administración, la clasificación de las empresas por su tamaño empresarial se ha realizado siguiendo los criterios que establece la base de datos Orbis, que distingue entre empresa mediana, empresa grande y empresa muy grande.

La presencia de mujeres en cargos directivos según el tamaño de la empresa se representa en el Gráfico 13. Los datos indican que es en la mediana empresa donde más mujeres directivas existen, alcanzado un 28,08%, seguida de la empresa grande, con un 23,92%. La empresa muy grande sólo alcanza un 18,23% de mujeres directivas. En principio se puede pensar que la empresa grande puede ser la más comprometida con las políticas de igualdad y paridad tanto en el consejo de administración como en la dirección, pero los datos obtenidos determinan lo contrario.

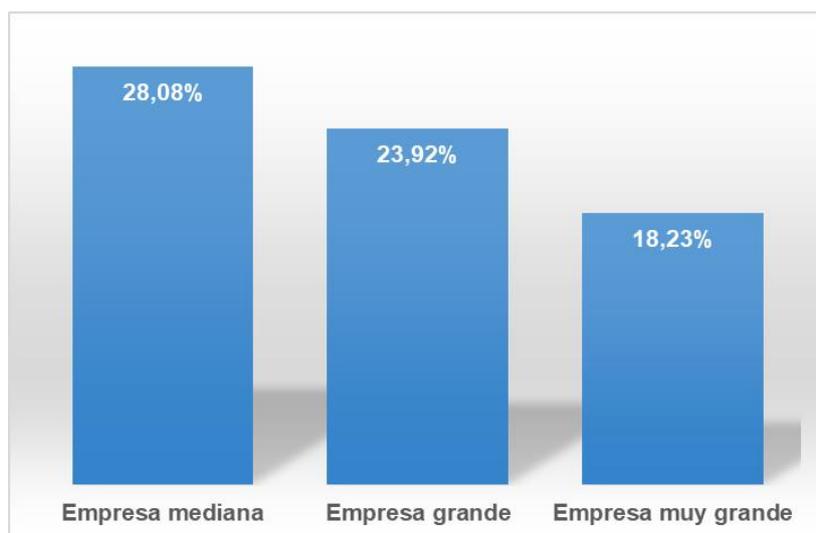


Gráfico 13: Presencia de mujeres en los cargos directivos según el tamaño de la empresa.

Si analizamos los datos obtenidos de presencia de mujeres directivas con los datos de presencia de mujeres en los consejos de administración, observamos que la empresa grande es la que más presencia de mujeres tiene en los consejos (25,28%), pero en mujeres directivas es la segunda (23,92%), ya que la es la empresa mediana la que más mujeres directivas tiene (28,08%), pero con una presencia de mujeres en el consejo de un 25,18%, cifra muy similar a la empresa grande. Tanto en presencia de mujeres en el consejo, como presencia de mujeres directivas es la empresa muy grande la que cuenta con menos.

### 6.3.2 La desigualdad de género en cargos directivos atendiendo al sector de actividad de la empresa.

Tal y como comentamos en apartados anteriores, la sociedad actual aún mantiene estereotipos de género que hace que la mujer se sitúe en sectores de actividad relacionados con los cuidados, educación y atención al cliente.

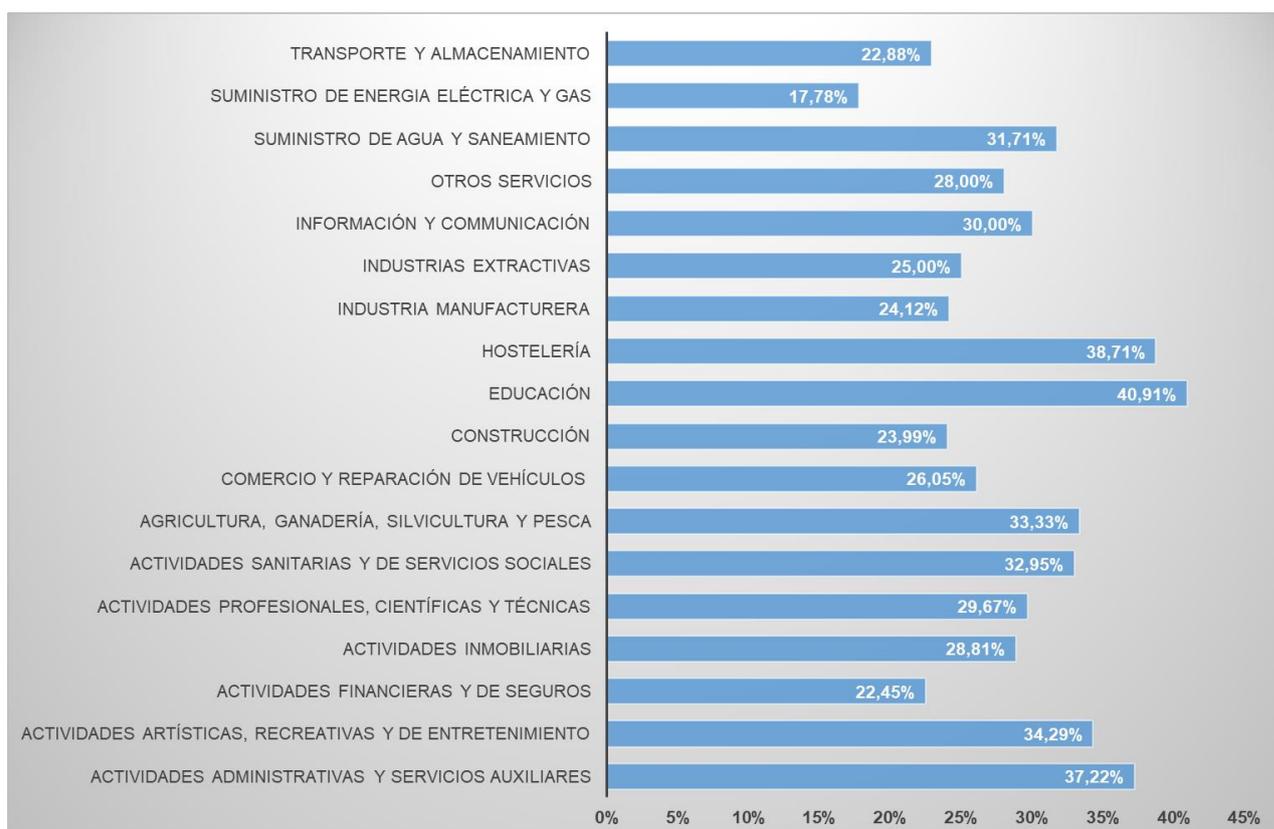


Gráfico 14: Presencia de mujeres en cargos directivos atendiendo al sector de actividad de la empresa.

En el caso de las empresas asturianas (Gráfico 14), la mayor parte de las mujeres directivas se encuentran en las empresas dedicadas a educación (40,91%), hostelería (38,71%), actividades artísticas y recreativas (34,29%) y agricultura y ganadería (33,33%). Por el contrario, la presencia de mujeres directivas en empresas de suministro de energía eléctrica y gas sólo alcanza un 17,78%, siendo el sector de actividad con menor presencia de mujeres en dirección, otros con escasa representación son actividades financieras y de seguros, construcción o industrias manufactureras. Resultados que ponen de manifiesto los estereotipos asociados a la presencia de mujeres como ocurría en el análisis de la presencia de consejeras por sectores.

### 6.3.3 La desigualdad de género en cargos directivos atendiendo a la antigüedad de la empresa.

La antigüedad de la entidad se ha dividido en los mismos cinco rangos que en el estudio de los consejos de administración, los resultados se reflejan en el Gráfico 15.

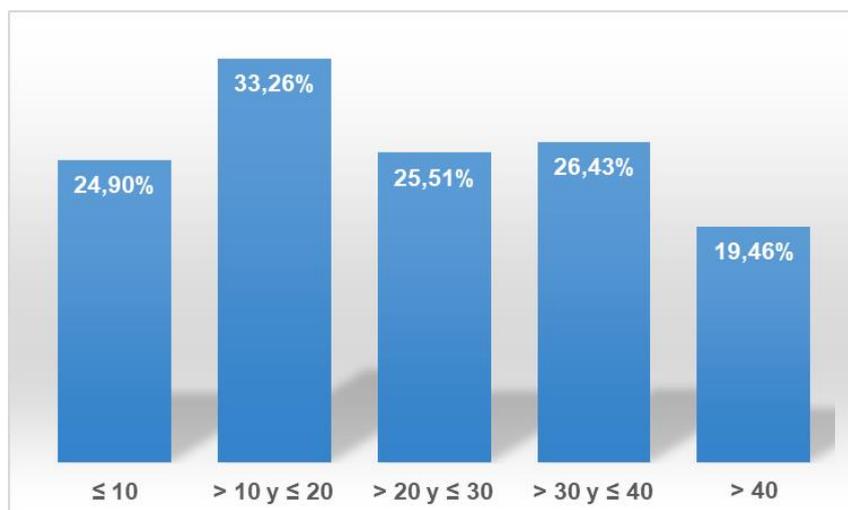


Gráfico 15: Presencia de mujeres en cargos directivos según la antigüedad de la empresa.

Las sociedades entre 10 y 20 años de antigüedad son las que presentan una mayor proporción de mujeres en cargos directivos, seguidas de las empresas entre 30 y 40 años de antigüedad. En las entidades de más de 40 años de antigüedad es donde menor presencia de mujeres encontramos en los cargos directivos. Estos datos contrastan con los datos obtenidos para el consejo de administración, donde la mayor

parte de la presencia femenina se sitúa en las empresas de mayor antigüedad, de 30 a 40 años (gráfico 9).

Los datos obtenidos para los cargos directivos coinciden con los datos aportados por otros estudios, donde se determina que, debido a las políticas de igualdad y normativas en dicha materia, en los últimos años las mujeres están accediendo a los cargos directivos, aunque la cifra sea aún muy inferior a la de los hombres. Las nuevas empresas están más concienciadas con las políticas de igualdad y saben que una mayor diversidad en los cargos directivos puede proporcionar una ventaja competitiva y una mejor reputación para la empresa.

#### 6.3.4 La desigualdad de género en cargos directivos atendiendo al grado de concentración de la propiedad.

En este apartado, vamos a analizar la relación entre el grado de concentración de la propiedad con la presencia de mujeres en los cargos directivos en las empresas asturianas sobre una muestra de 1.049 empresas (Tabla 5 y Gráfico 16). Puesto que, como se ha indicado anteriormente el “*Indicador de independencia BvD*”, que mide el grado de independencia de la sociedad con relación a sus accionistas, no lo proporciona la base de datos en todas las entidades.

CONCENTRACIÓN DE LA PROPIEDAD	Nº EMPRESAS	% EMPRESAS	% HOMBRES	% MUJERES
A	118	11,25 %	77,17%	22,83%
B	323	30,79 %	72,22%	27,78%
C	608	57,96 %	72,61%	27,39%
TOTAL	1.049			

Tabla 5: Porcentaje de empresas y representación por género en los puestos de dirección en función de la concentración de la propiedad.

Las sociedades con concentración media y alta son las que cuentan con una mayor presencia de mujeres. Este dato coincide con proporción de mujeres en los consejos de administración (gráfico 7), pero en este caso hay menor diferencia entre las empresas con concentración media y alta. Las entidades con un accionariado muy disperso son las que tienen menos presencia de mujeres en los cargos directivos.

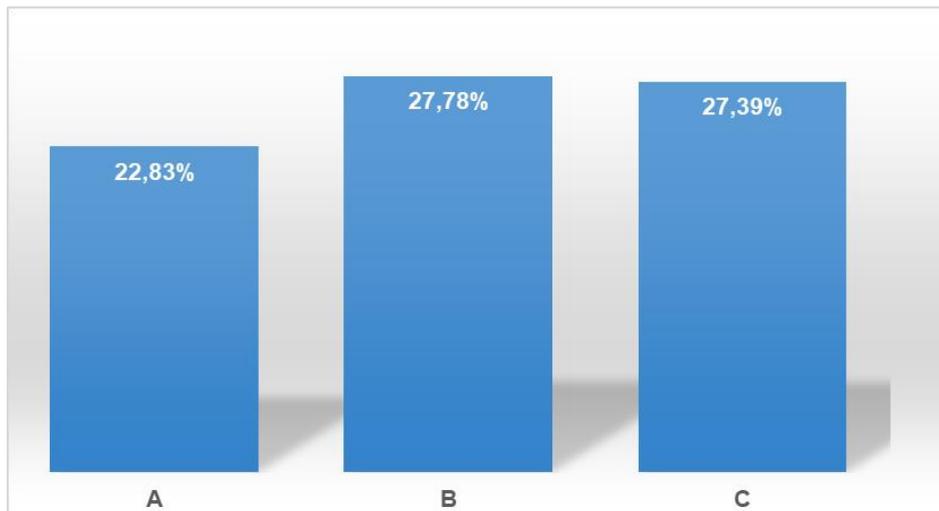


Gráfico 16: Presencia de mujeres según concentración de la propiedad en los puestos de dirección.

Por lo tanto, las mujeres tienen más posibilidades acceder a cargos directivos en las empresas familiares o con una concentración de la propiedad intermedia. Estos datos ponen de manifiesto la existencia de barreras que impiden o dificultan el acceso de las mujeres a los cargos directivos, el ya mencionado “techo de cristal” y los estereotipos de género, que son más fáciles de superar en empresas familiares o con una concentración de la propiedad no muy alta.

## 7. 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 y sociedades limitadas con domicilio en el Principado de Asturias. Las principales conclusiones que se pueden obtener del estudio realizado son las siguientes:

- Existe una diferencia muy elevada en la presencia entre hombres y mujeres tanto en los consejos de administración como en los cargos directivos de las empresas asturianas. Los hombres que ocupan el cargo de consejero se sitúan en un 75%, frente a un 25% de mujeres. Esta cifra está lejos del 33% que se estima alcanzar en España en el año 2027, en base a la Directiva europea destinada a reforzar la igualdad de género en los consejos de administración. También está alejada del 32% de consejeras que se alcanza en las empresas cotizadas (Informa, 2022).

Tampoco alcanzaría la cifra del 40% de consejeras en los miembros del consejo, establecido para finales del 2022 según el Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizada aprobado en Junio de 2020 por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y que establece que hasta ese momento no debe ser inferior al 30%.

En el caso de los puestos directivos, las mujeres ocupan un 26,40%, frente a un 73,60% de puestos de dirección ocupados por hombres. Aunque existen investigaciones académicas que ponen en evidencia que las empresas que cuentan con mujeres en la alta dirección registran unos resultados superiores a los conseguidos por aquellas empresas con menor diversidad de género (Byron y Post, 2016), la presencia de mujeres sigue siendo muy baja. Estas cifras ponen de manifiesto la existencia de unas barreras invisibles que dificultan o impiden a la mujer acceder a puestos de alta responsabilidad, aún teniendo una formación igual o superior a la de los hombres.

- En el 73,96% de las sociedades asturianas tienen mayoría de hombres en sus consejos de administración y en un 16,27% hay mayoría de mujeres. Tan sólo en 9,76% de las entidades existe paridad.
- En el 63,53% de empresas objeto de este estudio, es decir, 1.913 empresas no hay ninguna mujer en el consejo de administración y en el 27% de empresas (813 empresas), solamente hay una mujer en el consejo. Por el contrario, en un 12,65% de empresas, es decir, 381 empresas objeto de estudio, no hay ningún

hombre y en un 53,60% de empresas, es decir, algo más de la mitad hay un hombre en el consejo.

- En función del tipo de dirección que ostentan la mayor representación de directivas se encuentra en la Dirección de calidad y la Dirección de recursos humanos, en las que se alcanza la paridad. También se puede destacar la Dirección de marketing y publicidad (con casi el 38% de mujeres). Sin embargo, en direcciones técnicas como la Dirección de I+D e Ingeniería o la Dirección en tecnología de la información y sistemas informáticos, la presencia de mujeres está en torno al 12%. Asimismo, en el cargo de Dirección general se sitúa en el 18%. Estas diferencias se pueden deber a factores como la cultura organizativa o la existencia de estereotipos de género. Las mujeres acceden a cargos directivos que, en muchas ocasiones están situados en niveles inferiores de la estructura organizativa.
- Las empresas mediana y grande son las que tienen mayor presencia de mujeres en sus consejos de administración y en cargos directivos. Por lo que las mujeres encuentran más barreras para alcanzar estos cargos en las grandes sociedades.
- En las empresas asturianas, la mayor presencia de mujeres en los consejos se sitúa en las actividades inmobiliarias, seguidas del sector de suministro de agua y saneamiento, educación, industrias extractivas, actividades sanitarias y servicios sociales. La mayor parte de las mujeres directivas se encuentran en las empresas dedicadas a educación, hostelería, actividades artísticas y recreativas, y agricultura y ganadería. Encontrando en ambos casos actividades asociadas a estereotipos femeninos.
- Las empresas de más antigüedad son las que tienen una mayor presencia de mujeres en los consejos, alcanzando un 28,08%, frente a las más recientes que alcanzan un 19,31 %. Mientras que, en el análisis de los cargos directivos los resultados son inversos, las entidades más antiguas son las que menos presencia femenina tienen en las distintas direcciones, siendo las que llevan en funcionamiento entre 10 y 20 años las que tienen una mayor representación. Por lo que, en las empresas constituidas recientemente pueden estar más concienciadas con las políticas de igualdad, asumiendo que una mayor diversidad en los cargos directivos puede proporcionar una ventaja competitiva y una mejor reputación para la empresa.
- La mayor presencia de mujeres en consejos se sitúa en las empresas con concentración intermedia, lo que contrasta con la idea de que en las empresas familiares hay mayor presencia de mujeres en los consejos de administración. En el caso de

la presencia de mujeres en cargos directivos, las mujeres tienen más posibilidades acceder a cargos directivos en las empresas familiares o con una concentración de la propiedad intermedia.

## BIBLIOGRAFÍA:

- Anker, R. (1997). La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías. *Revista Internacional del Trabajo*, 116(3), 343-370.
- Barberá, E. (2004). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 50, 37-53.
- Byron, K.; Post, C. (2016). Women on boards of directors and corporate social performance: A meta-analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 428-442.
- Chinchilla Albiol, N.; Jiménez López, E. (2019). Mujeres en consejos de administración. *Economistas*, 161, 22-33.
- Comisión Europea (2022). *2022 Report on gender equality in the EU*. Unión Europea, Bruselas.
- Eurofound (2018). *Las mujeres en puestos de dirección: ¿infrarrepresentadas y sobrecargadas?*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.
- Grant Thornton (2022). *Women in business 2022. La era del talento diverso*. Grant Thornton.
- Informa (2022): *Presencia de las mujeres en la empresa española*. Dirección de Estudios de Informa D&B, Madrid.
- Larrieta, I.; Velasco, E.; Fernández de Bobadilla, S. (2015). Las barreras en el acceso de las mujeres a los puestos de decisión: una revisión de la situación actual y de las principales aportaciones de la literatura. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 22, 1-23.
- Martínez García, I.; Gómez Díaz, F. (2021). Hitos y retos de la diversidad de género en los consejos de administración en España. *Cuadernos de Información Económica*, 282.
- Mateos de Cabo, R. (2017). Mujeres y liderazgo empresarial: explorando la brecha de género en la cima. *Feminis*, 2(2), 53-80.
- Mateos, R.; Escot, L.; Gimeno, R. (2006). Diversidad en los consejos de administración ¿Dónde están las mujeres?. *Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo*, 7, 369-433.
- Morrison, A.M.; White, R.P.; Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?*. Pearson Education.

- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2019). *La segregación ocupacional de género y sus implicancias en materia de desigualdad entre hombres y mujeres*. Organización Internacional del Trabajo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Post, C.; Lokshin, B.; Boone, C. (2022). What changes after women enter top management teams? A gender-based model of strategic renewal. *Academy of Management Journal*, 65(1), 213-226.
- Red Española del Pacto Mundial (2021). *Comunicando el progreso 2021. El reporting empresarial como instrumento para una recuperación sostenible*. Red Española del Pacto Mundial, Madrid.
- 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*, 30, 15-36.
- Ryan, M.K.; Haslam, S.A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are overrepresented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16 (2), 81-90.
- Salma, U.; Qian, A. (2021). Board gender diversity: A review. *Journal of Business*, 6(1), 01-20.
- Toro Dupouy, L.F. (2019). *Gestión de la diversidad y su impacto en el rendimiento de la empresa: un estudio empírico*. Madrid, ESIC Editorial.