

LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD DE LAS EMPRESAS

FRANCISCO JAVIER JIMENO DE LA MAZA

Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Valladolid

MERCEDES REDONDO CRISTÓBAL

Profesora de la Facultad de Ciencias del Trabajo. Universidad de Valladolid

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Felipe SÁEZ FERNÁNDEZ, don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don José Manuel BLANCO COTANO, don José Manuel CASADO GONZÁLEZ, don Ángel FERNÁNDEZ MUÑOZ y don Francisco GIL RODRÍGUEZ.

Extracto:

EL incremento de la heterogeneidad de los recursos humanos, característico de muchas organizaciones en la actualidad, ha suscitado un creciente interés, tanto en el ámbito de la investigación como en el de la práctica empresarial, por las cuestiones relativas a la gestión de la diversidad. Bajo la hipótesis de que la diversidad enriquece más el potencial de los recursos que la uniformidad, contribuciones recientes subrayan el hecho de que las prácticas de atención a la diversidad permiten a las organizaciones atraer y retener el capital humano, aludiendo a los beneficios que suponen las diferencias entre empleados como fuente de ventaja competitiva para la empresa. Si la motivación primaria para una eficaz gestión de la diversidad convencionalmente podía responder originariamente a principios de igualdad de trato y de no discriminación, ya que no resultan aceptables hoy en día situaciones de desigualdad en el entorno laboral, desde la perspectiva de la consecución de los objetivos de la organización se presenta como una cuestión de eficiencia, esto es, relacionada con la productividad de los recursos humanos, o derivada de los vínculos que puedan establecerse entre diversidad y rentabilidad empresarial. De esta forma, centrándose en la desigualdad vertical como uno de los mayores retos a los que se enfrenta la gestión de la diversidad, el estudio realizado en el presente trabajo se centra en la diversidad de género, analizando la representación femenina en cargos directivos en las principales empresas españolas. Adicionalmente, se considera la influencia sobre el grado de desigualdad existente que tienen variables como el sector de actividad principal en que opera la entidad, las dimensiones empresariales, el contenido funcional del puesto o el nivel jerárquico del cargo directivo.

Palabras clave: diversidad de género, puestos directivos y segregación profesional vertical.

Sumario

1. La diversidad de género en el contexto de las organizaciones.
2. Desequilibrios de género en el ámbito ocupacional.
 - 2.1. La desigualdad vertical por razón de género en las unidades empresariales.
 - 2.2. Teorías explicativas de la desigualdad vertical por razón de género.
 - 2.3. La desigualdad por razón de género como un problema de productividad de los recursos humanos para las organizaciones.
3. Revisión de estudios sobre participación de las mujeres en puestos de responsabilidad en las empresas españolas.
4. Análisis empírico. La diversidad de género en la empresa española.
 - 4.1. Estudio del cargo de primer ejecutivo de la compañía.
 - 4.2. Análisis de cargos intermedios y de puestos con contenido funcional asignado.
5. Conclusiones.

Bibliografía.

1. LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES

Son frecuentes los planteamientos de corte económico que señalan al capital humano como un recurso productivo de gran potencial y singularmente apropiado para favorecer la obtención de sinergias positivas. En consonancia, múltiples desarrollos del pensamiento empresarial se articulan en torno a la percepción generalizada de que los recursos humanos se constituyen como el factor más importante con el que cuentan muchas entidades, en el marco de los modernos sistemas económicos. Tal proposición encuentra fundamento a partir de la sugerida conexión existente entre el capital humano y la obtención por las corporaciones de una ventaja competitiva sostenible. De esta manera, la realización del pleno potencial del capital humano y las ganancias de productividad de los recursos humanos se presentan como factores estratégicos de primera magnitud a la hora de mejorar la cuenta de resultados de las organizaciones. Así, cuestiones como la retención del talento, la creación de un adecuado clima empresarial o la ampliación de la base del capital humano serían algunas de las concreciones que permiten modular la ventaja comparativa que consiga una entidad, pues remiten al aprovechamiento eficiente del recurso que se conforma como el de mayor relevancia para muchas firmas. Por ello, quizá como derivación de las demandas que surgen a este respecto en la práctica gestora y profesional pueda explicarse el notable crecimiento que se ha producido en el campo de la consultoría de recursos humanos. De igual forma, en la vertiente académica se advierte una creciente difusión de líneas de investigación que prestan atención al papel que hoy en día desempeñan los recursos humanos en las organizaciones.

En consecuencia, la intensidad con la que actualmente se valora al factor humano en el sistema económico ha propiciado una mayor expansión de ciertos aspectos de los que ya venía ocupándose tradicionalmente la administración de los recursos humanos. En paralelo, se produce una apertura del enfoque de la gerencia a nuevas vertientes que adquieren carta de naturaleza en el plano de la gestión. Uno de estos aspectos, que entronca con el contenido del presente trabajo, se relaciona con

la creciente participación femenina de forma activa en la esfera productiva. La conjunción de los cambios demográficos y de la equiparación de las mujeres en el terreno de la formación (y por lo tanto, en capital humano) propicia que cada vez sea mayor su visibilidad en el mundo de la empresa. Una de las transformaciones sociales evidentes del entorno contemporáneo ha sido la incorporación generalizada de las mujeres al ámbito profesional y laboral. Como consecuencia, en las organizaciones comienza a perfilarse la atención a la diversidad como una línea de actuación con entidad propia, y, más concretamente, la diversidad de género como planteamiento empresarial que afecta al área de los recursos humanos.

Conviene precisar que el vocablo género es utilizado en el contexto de las corporaciones para referirse a la construcción y percepción sociocultural de los espacios masculino y femenino, y la integración de esta dimensión supone que puede ser referencia explicativa y objeto de estudio descriptivo y analítico. La diversidad alude al grado en el que los atributos demográficos de los individuos que componen la organización se encuentran heterogéneamente distribuidos (HOPE-PELED, EISENHARDT y XIN, 1999). En todo caso, tampoco es posible obviar que la mayor atención a la diversidad de género en la agenda empresarial se encuentra influida por el contexto social y se ha de enmarcar en el debate relativo a la desigualdad de género en el contexto laboral y profesional que emerge en los últimos tiempos. Siguiendo a STEVENS y VAN LAMOEN (2001), la gestión de la diversidad se identifica con las políticas y prácticas de recursos humanos que tienen como finalidad conseguir una igualdad entre géneros en el ámbito de la organización, contribuyendo de esta forma al logro de los objetivos empresariales y a la creación de valor. La gestión de la diversidad parte de que los recursos humanos no son idénticos y su diferente potencial representa variedad de beneficios y posibilidades de mejora de la productividad. Por lo tanto, el concepto encierra la idea de que la incorporación de lo diverso supone una ventaja frente a lo uniforme. Es decir, es un enfoque que remite a la teoría de capacidades y recursos que tan amplia aceptación tiene en el campo de las organizaciones. Entre las actuaciones en materia de gestión de la diversidad que puede desarrollar una organización se encontrarían, por ejemplo, la implantación de medidas de conciliación de la vida laboral y profesional con la personal y familiar, el establecimiento de políticas y planes de igualdad de oportunidades o la introducción de criterios de equidad en los procesos de selección y promoción del personal.

La gestión de la diversidad recibe mayor atención por parte de los expertos en recursos humanos con la aceptación de su justificación económica, esto es, por su contribución al negocio. Adicionalmente, y en relación con las ventajas que puede suponer la diversidad en un contexto corporativo, se ha desarrollado una corriente académica e investigadora cuyo objeto central es la participación de las mujeres en las organizaciones. Algunos autores subrayan el hecho de que las prácticas de atención a la diversidad permiten a las organizaciones atraer y retener el capital humano (FERRIS *et al.*, 2000; RESKIN y MCBRIER, 2000), aludiendo a los beneficios que suponen las diferencias entre empleados como fuente de ventaja competitiva para la empresa, en el sentido de que la diversidad enriquece más el potencial de los recursos que la uniformidad. KATZENBACH *et al.* (1995) concluyen que la falta de la integración de la diversidad en la gestión produce que muchas empresas infrutilicen sus recursos humanos en la era de la competitividad a escala internacional. También hay aportaciones que señalan las virtudes de la diversidad de género respecto a los procesos de innovación empresarial (ROBINSON y DECHANT, 1997).

Ciertamente, cada vez son más frecuentes los estudios cuyo contenido aborda la diversidad de género en un entorno empresarial. Un aspecto destacable sería la introducción del concepto de ventaja competitiva de los recursos humanos en el marco teórico que sirve de sustento a muchos de estos desarrollos, abordando con un enfoque alternativo las cuestiones de género en las organizaciones y superando la visión que se centra exclusivamente en la reivindicación de la igualdad. Muchos de los trabajos mantienen una estrecha relación entre investigación y práctica, en el sentido de que la producción de estudios encuentra a menudo su razón de ser en la demanda del profesional de la gestión de recursos humanos. Este tipo de literatura se enfoca principalmente hacia el diseño, ejecución y control de políticas eficaces de diversidad de género aplicables a las organizaciones. En cuanto a aspectos metodológicos, predominan los enfoques descriptivos, que presuponen que la desigualdad es observable, es posible su cuantificación y depende de variables mensurables. Por otro lado, el patrón de investigaciones subordinadas a las demandas de la gestión de recursos humanos comparte espacios con otras ramificaciones del estudio de la diversidad de género, que se plasmarían en aquellos desarrollos que se orientan hacia el ámbito de las políticas públicas.

En lo que concierne a la esfera empresarial, a partir de la revisión de la literatura existente, se puede decir que la gestión de la diversidad de los recursos humanos se ha venido enmarcando, básicamente, en el contexto de dos planteamientos diferenciados, que a veces se superponen complementándose mutuamente.

- En primer término, la gestión de la diversidad se presenta como una cuestión de buen gobierno corporativo. La preocupación por las prácticas de buen gobierno corporativo en el ámbito de las empresas surge a partir del hecho de la separación evidente en muchas corporaciones entre propiedad y gestión, y que resulta más acusada en las grandes compañías. Por ello, las actuaciones para promover un mejor gobierno corporativo han alcanzado un desarrollo formalizado superior en el caso de las empresas que acceden a los mercados financieros, como una manera de evitar excesos derivados de la concentración de poder en la cúpula de administración empresarial y también para favorecer la creación de valor para el pequeño accionista. Así, las instituciones reguladoras de los mercados de capitales suelen emitir códigos de recomendaciones precisas de buen gobierno para las sociedades que cotizan en mercados de capitales ¹, derivadas de posturas normativas de amplio consenso. En esta línea, puede comprobarse que en el Código Unificado de Recomendaciones sobre Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (conocido como Código Conthe), elaborado en el seno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores y aprobado en 2006, se efectúa una mención explícita a la promoción de la diversidad de género en los consejos de administración como «*un objetivo de eficiencia que deben plantearse las sociedades cotizadas*».
- En segundo lugar, la atención a la diversidad se plantea en las empresas como una cuestión de responsabilidad social corporativa, al hilo de la creciente difusión de esta corriente, que pretende fomentar prácticas en el tejido empresarial que contemplen no solamente la ver-

¹ A pesar de la denominación de «Códigos», no hay que olvidar que se trata de conjuntos de recomendaciones de adopción voluntaria, de manera que, en el plano teórico-normativo, sería una contradicción en sus propios términos.

tiente económica, sino que atiendan también a cuestiones sociales o ambientales. En términos genéricos, se suele afirmar que la introducción de la igualdad de oportunidades y de la gestión de la diversidad de género en la agenda de las decisiones empresariales sobre recursos humanos viene arropada por la asunción de este enfoque de la responsabilidad social. Esto se debe a que instrumentos e iniciativas de amplia aceptación, como *Global Compact* o *Global Reporting Initiative (GRI)*, que facilitan herramientas para que una organización evalúe el alcance de sus prácticas de responsabilidad social, incluyen cuestiones relativas a la diversidad de género. También la variable género se suele contemplar para la acreditación externa de una organización como socialmente responsable, como sucede en el caso de la norma conocida como *Social Accountability 8000 (SA8000)*, que es una de las más extendidas, y que plantea exigencias de implantación de planes y programas en materia de igualdad de oportunidades.

Dentro de las distintas vertientes de actuación a las que pueden afectar las prácticas de gestión de la diversidad, uno de los grandes temas que hoy en día puede destacarse es el relativo a la promoción profesional femenina, encadenado a la circunstancia generalizada, y a menudo verificada empíricamente, del escaso número de mujeres que ocupan puestos de responsabilidad y cargos directivos en las empresas. El interés que suscita el asunto en la actualidad tiene diversos centros de gravedad, ya que se ve alimentado por el debate social existente y el anuncio de medidas legislativas que implicarían a la esfera empresarial, y que pretenden lograr un mayor equilibrio entre géneros en el ámbito del poder corporativo. Obviamente, desde una perspectiva institucional, la situación de acusada disparidad no resulta aceptable para sociedades formalmente igualitarias. En correspondencia, en la esfera interna de las organizaciones, la reducida presencia femenina en puestos de dirección se plantea como un problema de aprovechamiento óptimo del potencial de los recursos humanos con los que cuenta, así como de eficacia de los sistemas de selección y promoción de personal.

De acuerdo a tales premisas, el presente trabajo documenta el estado de la cuestión en lo que se refiere a la participación de mujeres en puestos de dirección en las principales empresas españolas. A tal fin, se dirige a estudiar la distribución por género de los cargos ejecutivos y directivos de nivel superior, analizando diferentes variables que puedan incidir en los niveles de disparidad existentes. Asimismo, se pretende analizar la evolución reciente experimentada por la participación de mujeres en puestos de dirección empresarial, para indagar si se han producido progresos que se puedan asociar a una mayor difusión de prácticas relacionadas con la gestión de la diversidad. Para alcanzar los objetivos mencionados, se ha procedido a efectuar un análisis empírico enfocado a cuantificar el número de mujeres y el número de hombres que se encuentran ocupando cargos y puestos de responsabilidad, tanto en el nivel jerárquico superior como en los niveles de mando intermedios, seleccionando una muestra que contenga a las principales corporaciones españolas de acuerdo a su volumen de facturación anual. Adicionalmente, en esa muestra principal se ha procedido a realizar distintas segmentaciones según criterios que se establecen en función de las variables que se manejan en el análisis (sector, tamaño de la empresa, contenido funcional del cargo), con el objeto de contrastar si tales parámetros pueden resultar significativamente explicativos de un mayor grado de desigualdad de género en el reparto de puestos directivos en las empresas.

Un aspecto a tener en cuenta en la interpretación de los resultados de la investigación empírica efectuada es la delimitación de lo que son «puestos de dirección», sumamente elástica de una a otra organización y, por ende, subjetiva. La pirámide de la organización y la cadena de mando pueden ser muy verticales o muy reducidas, y, normalmente, estarán asociadas a las dimensiones o a la complejidad de la entidad, pero también se hallan vinculadas a la autonomía de decisión empresarial que preside la actuación de las firmas. De hecho, la terminología utilizada por las organizaciones para definir los empleos ejecutivos y el alcance de la denominación varía en función del contexto y el nivel de dirección. En consecuencia, no puede soslayarse que siempre existe un margen de relatividad al asumir que determinados niveles sean de alta dirección en el marco del organigrama de una empresa concreta. Es decir, el contenido funcional de un cargo como, por ejemplo, el que asume la responsabilidad de la dirección financiera, puede ser considerado dentro del ámbito directivo superior en una empresa y, por el contrario, ser contemplado como mando intermedio en otra. En todo caso, hay que advertir que en los datos originales que se han manejado se observa una gran correlación entre la adscripción de un puesto en la escala jerárquica y las dimensiones de la empresa, de manera que, a mayor tamaño corporativo, más cargos directivos figuran en niveles superiores, como a priori cabría suponer.

De igual forma, conviene precisar que el análisis realizado aborda el estudio de los puestos de dirección y cargos ejecutivos que declaran las empresas, lo cual en principio alude a la esfera de poder de decisión o poder material, sin entrar a considerar el ámbito de poder formal, que normalmente estará identificado con los órganos de administración de las sociedades mercantiles, esto es, el consejo de administración en las empresas cuya forma jurídica sea la de sociedad anónima. La alta dirección ejecutiva no siempre se ha de corresponder con el poder formal, especialmente cuando las empresas han alcanzado ciertas dimensiones. En pequeñas y medianas empresas, por razones obvias, suelen confluír propiedad y gestión, con lo cual ambos planos de decisión se superponen normalmente, coincidiendo el poder formal y el poder material. En algunas de las grandes corporaciones, determinados miembros del consejo de administración pueden tener funciones ejecutivas, a la vez que es posible que haya puestos directivos de nivel superior, inclusive el primer ejecutivo de la empresa, que no pertenezcan al órgano de administración. En este sentido, si se atiende a la tipología de consejeros conforme a los distintos códigos de buen gobierno corporativo de las sociedades cotizadas que se han ido difundiendo en España (Código Olivencia, de 1998; Código Aldama, de 2003 y Código Unificado de Recomendaciones sobre Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas), los consejeros ejecutivos serían aquellos que tienen funciones de alta dirección o son empleados de la sociedad, o de cualquier otra sociedad del grupo (sobre la que se tiene un cierto control nominal de participaciones en capital) o asociada (sobre la cual se tiene una influencia significativa, pero no control) ².

Para muchos autores, la alta dirección concentra mayor poder que el consejo de administración, que, aunque marca la estrategia y tiene función supervisora y de control, no deja de ser un órgano que se reúne habitualmente contadas veces al año. Aunque la alta dirección no aparece definida en el derecho mercantil de forma explícita, se hace mención de ella en el Real Decreto

² Se excluyen de esta categoría de consejeros ejecutivos los que sean a su vez altos directivos o consejeros de la sociedad matriz que controla a la empresa, en su caso, puesto que estos consejeros se consideran dominicales.

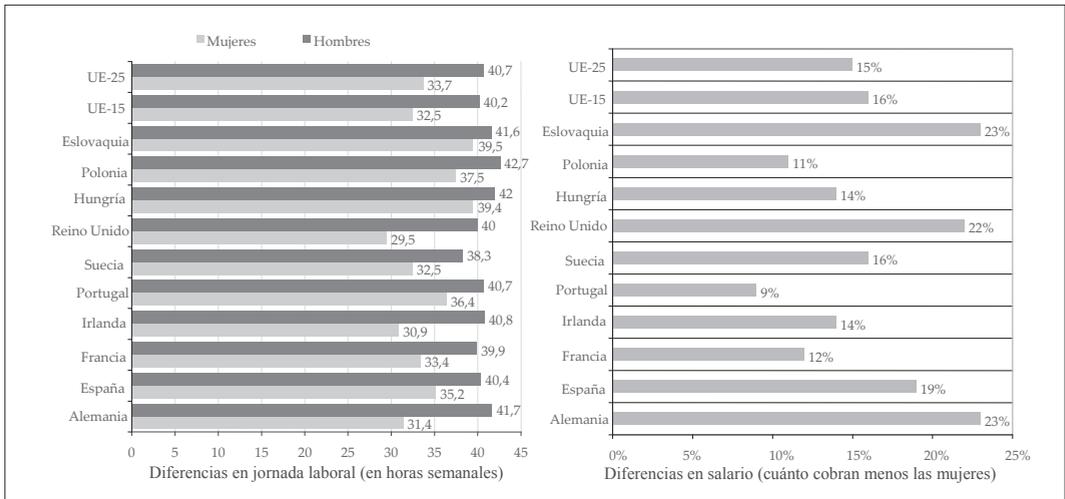
1382/1985, de 1 de agosto, que regula la relación laboral de carácter especial del personal de alta dirección, en los siguientes términos: «*Asimismo, se entenderá por personal de alta dirección aquellos trabajadores que ejercen poderes inherentes a la titularidad jurídica de la empresa, y relativos a los objetivos generales de la misma, con autonomía y plena responsabilidad solo limitadas por los criterios e instrucciones directas emanadas de la persona o de los órganos y administración de la entidad*».

2. DESEQUILIBRIOS DE GÉNERO EN EL ÁMBITO OCUPACIONAL

El acceso de las mujeres a la independencia económica ha sido una de las conquistas sociales alcanzadas a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, período durante el cual KARK (2004) estima que se ha triplicado la tasa de actividad económica femenina. La evidente aceleración que se produce durante esta etapa en la integración de las mujeres en los mercados de trabajo (BLAU *et al.*, 1998) se suele relacionar con la equiparación entre géneros en el acceso a la educación (DURÁN, 2000), puesto que la formación supone inversión en capital humano. Adicionalmente, esta asociación entre formación e integración laboral femenina se ve reforzada al constituirse la educación como el elemento inicial determinante de un modelo social en el cual la pertenencia a un grupo social u otro no implica relaciones jerárquicas (GONZÁLEZ, 2000). En consecuencia, la universalización del sistema educativo se manifestaría como uno de los factores cuya contribución resulta más influyente para favorecer una mayor igualdad de oportunidades entre la fuerza laboral (BOSERUP, 1993).

Sin embargo, y a pesar de los avances obtenidos, se advierte que en ocasiones la incorporación de las mujeres al trabajo remunerado no ha permitido una equiparación plena con las condiciones de las que disfrutaban los varones (ANKER, 1998). De esta forma, se evidencia que todavía persisten las diferencias entre sexos en algunos elementos que configuran el entorno laboral y profesional, tales como los niveles de retribución alcanzados o la temporalidad de la relación contractual. Estos aspectos afectan de manera asimétrica al conjunto de la fuerza de trabajo femenina y masculina, como bien puede deducirse de la observación de la **figura 1**, donde se recoge información estadística comparativa de varios países europeos. Además, la insuficiente equidad entre géneros alcanzada en el ámbito ocupacional se manifiesta específicamente en dimensiones concretas, entre las cuales se encontrarían aquellas que se conocen como segregación horizontal y segregación vertical. La desigualdad horizontal se manifiesta en aquellos sectores de actividad económica masculinizados que se muestran resistentes a la incorporación de mujeres, lo cual remite habitualmente a la existencia de estereotipos de género (BENERÍA, 2003). La segregación vertical hace referencia a la escasa presencia de mujeres en puestos de trabajo de nivel superior en las organizaciones, de tal forma que los cargos directivos de las empresas suelen ser ocupados sistemáticamente por hombres.

FIGURA 1. *Diferencias entre hombres y mujeres en jornada laboral y en condiciones salariales en distintos países europeos.*



FUENTE: *Conferencia Mundial sobre la igualdad de sexos de Naciones Unidas. Nueva York, 2005.*

Como tópico de investigación, la diversidad comenzó a recibir un tratamiento explícito a partir de la importancia creciente que la heterogeneidad demográfica adquiría en los mercados de trabajo. El estudio de las desigualdades de género en el entorno laboral ha sido abordado por diferentes líneas de análisis económico que aluden a la rigidez de las estructuras institucionales que presentan los mercados laborales y profesionales como causa de algunas de las barreras existentes (JONUNG, 1998). Contribuciones de más reciente divulgación replantean el contexto de interpretación del fenómeno de la desigualdad por razón de género introduciendo factores clave que estarían asociados a las reglas del juego que imponen los procesos de globalización económica, y que condicionan al conjunto del sistema económico (MOLYNEUX, 2001), pero que también se materializan en una vertiente social. La globalización fomenta la coincidencia de personas procedentes de diferentes culturas, debido a la internacionalización de la actividad empresarial y a la creciente movilidad de los trabajadores. Por un lado, el entorno global obliga a las empresas que quieran ser competitivas a seleccionar a los mejores profesionales disponibles, independientemente de su sexo, favoreciendo, de esta forma, la igualdad de oportunidades. Por otra parte, estos procesos de globalización afectan de forma asimétrica al capital y al trabajo, esto es, la liberalización de flujos financieros corre pareja a la del mercado laboral, pero se produce con mayor intensidad y dinamismo en la esfera financiera, de tal forma que resulta relativamente sencillo para el capital moverse a escala internacional, mientras que la movilidad de los recursos humanos se enfrenta a dificultades y barreras que retardan y obstaculizan los flujos migratorios. Así, en una época de competencia a escala mundial, algunas compañías buscan incrementar la productividad con una deslocalización de sus unidades productivas que va más allá de las fronteras nacionales, y que provoca la exclusión de aquellos empleos más vulnerables, que en muchos casos pueden encontrarse feminizados, simplemente porque las mujeres

hayan sido las últimas en llegar al trabajo mercantilizado (VILLOTA, 2004). Es decir, como sugiere algún estudio reciente, el género también se configura como una variable de referencia en los mercados globalizados (BENERÍA, 2003; SEN, 1999).

2.1. La desigualdad vertical por razón de género en las unidades empresariales.

La denominada desigualdad vertical por razón de género, que se manifiesta de forma generalizada en el ámbito de muchas organizaciones, viene siendo estudiada desde los años setenta del pasado siglo, citándose frecuentemente el trabajo de KANTER (1977) como uno de los pioneros al respecto. Como consecuencia de las transformaciones sociales, las organizaciones experimentan un incremento notable en la diversidad de los miembros que las componen. Sin embargo, el hecho de que sean pocas las mujeres que ocupan cargos de responsabilidad en los niveles jerárquicos superiores de administración de las empresas, frente a una abrumadora mayoría de hombres que participan en los puestos de decisión, especialmente en los niveles más altos, sugiere un fuerte contraste con la dinámica de incorporación acelerada de las mujeres al mercado laboral que se produce en las sociedades industrializadas (CASTAÑO *et al.*, 2002). Además, tal situación no resultaría comprensible si se tiene en cuenta que convencionalmente se vincula la función directiva con el acceso generalizado a niveles educativos de grado superior (BARBERÁ *et al.*, 2000), pues un individuo con mayor formación, conocimientos y experiencia que otro se supone que tiene más posibilidades de promocionar (HITT *et al.*, 2001), y que, por otro lado, la paridad en la educación superior ha sido alcanzada o superada en numerosos países.

A raíz de la escasa proporción que representan las mujeres en los estratos superiores de decisión y en las cúpulas directivas de las empresas se ha venido a acuñar el concepto de «techo de cristal», metáfora que surge en la década de los ochenta en Estados Unidos y muy frecuentemente utilizada por amplia variedad de autores (WIRTH, 2002; SEGERMAN-PECK, 1991; DAVIDSON y COOPER, 1992; POWELL, 1993), para identificar esta desigualdad de género que afecta a la esfera de las jerarquías corporativas. El «techo de cristal» se convierte en una alusión simbólica a una superficie superior invisible, transparente (en el sentido de que no responde a códigos formalizados) que limita la carrera laboral de muchas mujeres al alcance de puestos intermedios o de base en las organizaciones, en detrimento de la alta dirección, manifestándose, por lo tanto, como una forma de segregación vertical por razón de género. La invisibilidad remite a la ausencia de mecanismos explícitos y visibles de segregación, derivada de que las normas laborales, como es lógico, prohíben cualquier tipo de discriminación. Sin embargo, la evidencia empírica señala con persistencia que, cuanto más alta es la jerarquía institucional menos mujeres figuran. Complementariamente al hecho de que haya mujeres preparadas y con aspiraciones que quedan atrapadas en puestos intermedios, los hombres suelen ser promovidos profesionalmente más rápidamente (PURCELL, 2002). Además, en determinados contextos, como señala JORGENSON (2002), se muestran de forma más acusada las resistencias al acceso femenino a puestos de responsabilidad, bien en ciertos ámbitos funcionales (por ejemplo, en las ramas vinculadas a ingeniería, o en las funciones de producción) o en sectores de actividad económica que han sido asociados convencionalmente a estereotipos masculinos.

La versión actualizada en 2004 del mencionado trabajo de WIRTH (2002) sitúa el problema de alcanzar la paridad en las cúpulas empresariales como el principal desafío de la gestión de la diversidad. Distintos desarrollos realizados en las áreas de conocimiento de las ciencias sociales permiten documentar que el problema de la participación y representación de las mujeres en la vida económica activa es complejo, en cuanto a que afecta a numerosas variables del entorno social. La multidimensionalidad se encuentra implícita en la dualidad del espacio institucional en el cual se presenta el problema de la desigualdad entre géneros en el reparto de responsabilidades, ya que hay una clara vertiente económica y social, que afecta, por ejemplo, a la política de recursos humanos de las organizaciones, y otra de carácter externo, en cuanto a la responsabilidad en el diseño de políticas y programas de igualdad desde los poderes públicos, motivo por el cual es frecuente abordar el estudio desde planteamientos transversales (MOBLEY, 1973). El recurso a los factores sociales para explicar la existencia del «techo de cristal» se manifiesta en las teorías feministas de corte más rupturista, que suelen apuntar a factores de opresión y discriminación social (HOOKS, 2000; LORBER, 2001; TONG 1998). Las teorías del rol de género también inciden en las convenciones sociales que implican a la mujer en las tareas familiares como el obstáculo para su participación plena en el plano profesional. En otra dimensión, las teorías estructuralistas inciden en la estructura del mercado de trabajo, donde subsistirían prejuicios y estereotipos (HULL y NELSON, 2000; MENCKEN y WINFIELD, 2000) que, en última instancia, provocan la persistencia de una baja tasa de movilidad ocupacional entre géneros (CHANG, 2003).

Las explicaciones más elaboradas atienden a la influencia cruzada de múltiples variables para interpretar la existencia de un «techo de cristal» empresarial, operando de forma conjunta bajo la forma de estructuras organizacionales, factores individuales y sistemas socioinstitucionales. En este sentido, podría diferenciarse entre factores internos y factores externos desde al menos dos perspectivas, bien respecto a las organizaciones, bien respecto a los recursos humanos. Siguiendo esta línea, se puede destacar la síntesis que realiza WIRTH (2002), quien diferencia tres tipos de barreras que sustentan la desigualdad vertical en las empresas:

- Barreras personales, entre las que se podría encontrar la insuficiente formación, la falta de nivel de estudios, la falta de experiencia o las obligaciones familiares.
- Barreras estructurales, referidas a la discriminación de género en la promoción empresarial formalizada, el comienzo de carreras femeninas en puestos cuyo itinerario no conduce a cargos de dirección, o la existencia de mecanismos informales de promoción que perjudican a las mujeres.
- Barreras culturales, como pueden ser la pervivencia de prejuicios y estereotipos, cultura corporativa orientada a la identidad masculina o los insuficientes contactos personales de las mujeres.

2.2. Teorías explicativas de la desigualdad vertical por razón de género.

A menudo desde formulaciones que surgen como una respuesta a las demandas que plantea la gestión de los recursos humanos, varias corrientes de estudio han tratado de interpretar, en clave eco-

nómica, social o laboral, el fenómeno de la desigualdad vertical de género que se manifiesta en las organizaciones, introduciendo conceptos y categorías que pretenden aportar un marco explicativo a la cuestión. Seguidamente, se procede a comentar sucintamente algunas de las propuestas desarrolladas al respecto.

2.2.1. Modelo reproductivo.

Los desarrollos de HALFORD y LEONARD (2001) inciden en la reproducción de las estructuras de la organización para explicar las razones que motivan la persistencia de una mayoritaria presencia masculina en los niveles jerárquicos superiores de muchas empresas. La explicación de este tipo de teorías se apoya, pues, en un modelo reproductivo; al irse renovando los cargos de decisión en las empresas, se ha ido perpetuando la situación discriminatoria, basándose en sistemas inflexibles de selección y promoción de los recursos humanos, cuya tendencia es escoger lo más parecido a lo ya existente, en lugar de lo diverso y complementario. Este patrón supondría la herencia de estructuras de organización industrial de firmas con un carácter patriarcal, orientadas a una jerarquía rígida, donde para muchos puestos predomina el principio de mando, basado en la acumulación de funciones de control. La desigualdad se refuerza, adicionalmente, porque la sustitución de cargos directivos se suele producir a una cadencia más lenta que el ritmo de incorporación de la mujer al mercado laboral.

2.2.2. Modelos que atienden al diseño del modelo empresarial.

Partiendo de las insuficiencias que presentan las explicaciones basadas en la estructura patriarcal de las organizaciones para el esquema imperante de empresa que compite en una economía abierta (WALBY, 1986), otras propuestas apuntan al fuerte arraigo que tienen unos modelos empresariales y productivos diseñados y contruidos a lo largo de mucho tiempo por y para varones, en cuanto a horarios, estructuras de mando, formas de relación, etc. (CROMPTON, 1987). Muchas de estas variables entroncan con aspectos ligados a las relaciones informales en las corporaciones, ya que uno de los factores que propicia la desigualdad vertical se fundamenta en la exclusión de las mujeres de las redes de relaciones informales de la empresa, cimentadas convencionalmente sobre espacios tradicionalmente asociados a los varones. BEM (1993) abunda en esta explicación, sugiriendo cómo la definición de los objetivos de la organización, en muchos de los modelos empresariales al uso, tienden igualmente a esa perspectiva «masculina».

Igualmente, las demandas que exigen las tareas directivas en muchas empresas (sobre todo cuando la corporación alcanza unas dimensiones y complejidad estructural) resultan difíciles de compatibilizar con las tareas domésticas, lo cual se convierte en uno de los impedimentos para el acceso y promoción de las mujeres a niveles superiores de dirección, ya que resulta evidente que las cargas del hogar recaen mayoritariamente en la población femenina. Una característica que suele manifestarse especialmente en estos puestos directivos es la ampliación de la jornada laboral, que parece imprescindible para conseguir el reconocimiento y el hipotético ascenso. En general, muchos puestos de trabajo, pero más específicamente los que implican tareas directivas, se conciben para adaptarse a una persona que cuenta con un sistema de apoyo a tiempo total de respaldo desde el hogar, que realiza las tareas

domésticas y presta atención preferente al mantenimiento de las relaciones familiares. De esta manera, CROMPTON y LE FEUVRE (1992) afirman que la estrategia estándar para progresar en la carrera profesional implica negar parte de la identidad femenina convencional, y adoptar características asociadas a estereotipos masculinos.

2.2.3. *La influencia de los estereotipos.*

Algunas de las teorías explicativas de la desigualdad vertical inciden en la construcción de identidades de género de acuerdo a la ideología social subyacente (SCHEIN y MUELLER, 1992; FLETCHER, 1995). Este tipo de enfoques se fundamenta en la transferencia al ámbito interno de las organizaciones de los estereotipos que se encuentran en el ámbito social³. La transmisión de factores existentes en el plano de las relaciones sociales, como pueden ser los estereotipos de género, hacia el interior de la organización empresarial resulta una consecuencia lógica si se tiene en consideración que las unidades económicas empresariales no desarrollan su actuación en un espacio cerrado. Las empresas, como actores inmersos en la sociedad en la que se desenvuelven, se ven influidas por los parámetros de su entorno, en una relación de correspondencia recíproca, ya que sobre dicho entorno inmediato también repercute la actividad que desarrollan. Precisamente, este es el fundamento de las prácticas empresariales en materia de responsabilidad social corporativa.

Distintos autores ponen énfasis en la importancia que adquieren los estereotipos relacionados con la estructura social, y que influyen en distintos niveles sobre las organizaciones, de forma que cuando se asocian las habilidades directivas con los estereotipos masculinos (MARSHALL, 1984), se cierran muchas pasarelas profesionales a mujeres suficientemente preparadas, pero que no se acomodan al tópico. De acuerdo a estas teorías, los estereotipos resultarían determinantes para excluir a la mujer u otorgar prioridad al varón en el momento de selección de candidatos a puestos que requieran autoridad y ejercicio del poder de decisión, actuando como condicionante informal de segregación. Los estereotipos impregnan al sistema de promoción profesional de muchas empresas, donde el itinerario de carrera profesional que subyace en la organización se ha construido sobre una identidad de género masculina. Es decir, cuando una organización asume que las características propias de los puestos directivos únicamente las poseen los hombres, resulta más difícil el acceso a puestos de responsabilidad para las mujeres (POWELL y BUTTERFIELD, 1994). De la misma manera, el desempeño de muchas mujeres en espacios de poder tradicionalmente masculinos sería observado de forma más inquisitiva que el de sus compañeros varones si no se amolda a exigencias tradicionalmente «masculinas», lo cual impone un coste personal añadido por la renuncia a parte de su identidad y una negación de las capacidades directivas «femeninas».

2.2.4. *La influencia de la doble «carga» que recae sobre las mujeres.*

La revisión de la literatura existente muestra que uno de los argumentos que más se repite para explicar la desigualdad vertical es aquel que sugiere que los principales factores que determinan el

³ A este respecto, pueden consultarse los resultados del proyecto financiado por la Comisión Europea denominado «*Tackling Stereotypes*», que establece doce barreras que impiden que asciendan las mujeres en ámbitos sectoriales o tecnológicos.

desequilibrio en la balanza de poder empresarial se pueden encontrar en las formas imperantes de organización social, que dificultan la conciliación entre la vida personal y el ejercicio de puestos de dirección (OAKLEY, 2000). A partir de esta idea, una de las propuestas que goza de más amplio reconocimiento incide en que el pilar sobre el que se asienta la desigualdad es la desproporcionada concentración de tareas domésticas que recae sobre las mujeres, esto es, la asunción por muchas mujeres de la «doble carga» o doble jornada laboral y profesional que deben soportar (FINA, 1996). Las estadísticas disponibles avalan el hecho de que las mujeres han de compaginar sus responsabilidades profesionales con las tareas domésticas sin contar con apoyos recíprocos en los varones, muchos de los cuales no comparten estas exigencias, lo que hace que la doble carga global de trabajo (remunerado y familiar) sea mucho mayor para el colectivo femenino (CORTINA, 2000).

Así, el patrón social predominante muestra la ausencia de un reparto equilibrado de las responsabilidades domésticas, de forma que recaen de modo prácticamente exclusivo en las mujeres. Las personas que tienen cubiertas esas necesidades, habitualmente varones, adquieren una ventaja competitiva personal en su promoción profesional, mensurable en términos de tiempo y esfuerzos que pueden dedicar a su progreso laboral, frente a personas que deben conciliar vida profesional y vida familiar. En consecuencia, se presenta una dicotomía entre el ascenso en la esfera laboral y la dedicación a tareas asociadas a la vida familiar y doméstica, que se distribuye asimétricamente entre ambos sexos. Las diferencias en horas de trabajo remunerado se convertirían en elemento central en la progresión de las carreras profesionales masculinas y explicarían también las diferencias salariales de los puestos de responsabilidad. Específicamente, la casi exclusiva asunción del trabajo doméstico, cuando no el monopolio, por parte de las mujeres, plantea problemas de compatibilidad con las demandas exigidas al papel directivo que predomina en una mayoría de organizaciones. El tiempo supone un capital, pues está relacionado positivamente con la eficacia y con la eficiencia: cuanto más tiempo dedica una persona a una tarea, más eficaz resultará. En este sentido, muchas carreras profesionales masculinas se sostienen con el excedente que facilitan las mujeres con su dedicación al trabajo doméstico. En refuerzo de esta asociación, el estudio efectuado por DE OLDE y SLINKMAN (1999) encuentra una correlación entre la implantación de medidas de conciliación en las empresas y el incremento de mujeres en mandos intermedios.

2.3. La desigualdad por razón de género como un problema de productividad de los recursos humanos para las organizaciones.

Son muchos los procesos de la organización empresarial, sean de carácter formal o informales, que se ven implicados en la reproducción de relaciones sociales de género (ANDERSON-GOUGH *et al.*, 2005). Adicionalmente, hay que reiterar que el aprovechamiento de los recursos humanos puede resultar un factor estratégico para el logro de los objetivos empresariales en las organizaciones actuales. Desde esta perspectiva, la incorporación de mujeres a puestos de responsabilidad se revela también como un problema de productividad de recursos humanos para la organización, por la pérdida de talento que supone que una parte de la población suficientemente preparada no pueda desarrollarse plenamente y por sus propios méritos en el ámbito del sistema productivo, después de haber comprometido recursos en su formación y quizá tras años de haber demostrado su valía profesional. El

problema de la organización tiene que ver con reglas que regulan relaciones entre agentes racionales con capacidad de decisión, mientras que el problema de decisión, que delimita en última instancia el ámbito del poder empresarial, debería atender solamente a consideraciones técnicas, lo cual excluiría racionalmente discriminaciones por razón de género cuando el potencial de los recursos disponibles sea similar. Consecuentemente, la existencia de desigualdades por razón de género en las estructuras de una organización sugiere la existencia de una pérdida de eficiencia en cuanto al aprovechamiento de la capacidad y competencia de los recursos humanos. Reforzando este argumento, desde distintos ámbitos institucionales se alude a los potenciales efectos beneficiosos que para las empresas ha de suponer una participación más igualitaria de las mujeres, incluso en términos de resultados económicos, (ADLER, 2001; ERHARDT *et al.*, 2003, CATALYST, 2004).

Algunos economistas han abordado el análisis del «techo de cristal» en el marco de la teoría de la discriminación (ADAMS y FERREIRA, 2004). Siguiendo esta línea, FLETCHER (1999) apunta a que los factores que inhiben el progreso de mujeres en las organizaciones no se presentan solamente como un problema para las personas, sino que también comprometen la eficacia y la eficiencia de la firma. Su argumentación se basa en que los procesos de selección equitativa de recursos humanos enlazan con la obtención de una ventaja competitiva para las empresas, conectando así con el enfoque de recursos y capacidades, en el marco de los desarrollos de la teoría de la organización. A este respecto, BECKER (1971) ya advertía que basta con que haya mayor competencia entre las compañías para que aquellas que discriminan encuentren sus cuentas de resultados por debajo de aquellas que escogen a los mejores, independientemente de su sexo u otras características. Asimismo, SINCLAIR (2000) insiste en los beneficios que supone la introducción del enfoque de género y la gestión de la diversidad en los procesos de la organización, como forma de incrementar la productividad en diversos niveles, proponiendo como ejemplo la contribución a la mejora del gobierno corporativo que supone la presencia de las mujeres en los consejos de administración, al aportar un estilo de liderazgo más participativo. En este sentido, son varios los estudios de liderazgo transformacional femenino que destacan las virtudes que conlleva la diversidad de género (LOWE *et al.* 1996; ALVESSON y BILLING 1997; EAGLY *et al.*, 2003). LETTENDRE (2004) aporta la idea del valor de la diversidad y sugiere que los equipos con presencia femenina relevante son más participativos, lo que conduce a una mejor interpretación de los objetivos de la organización.

En determinados casos, se ha relacionado directamente la rentabilidad empresarial con una participación más equilibrada de las mujeres en las cúpulas de decisión corporativa. Así se deduce del trabajo de ADLER (2001), quien, tras estudiar una muestra de empresas pertenecientes al *ranking* que periódicamente publica la Revista de divulgación financiera *Fortune 500* a lo largo del período 1980-1998, concluye que obtienen mayores rentabilidades las compañías que son más activas en la promoción de las mujeres a puestos ejecutivos. De hecho, de las 535 compañías que formaron parte del *Fortune 500* durante el período comprendido entre 1996 y 2000, las 88 compañías que contaban con una mayor representación de mujeres obtuvieron una rentabilidad económica un 35% superior a la de las compañías con una menor representación de mujeres. En esta misma línea, según el informe *The Female FTSE Report 2004*, las compañías con mejores prácticas de gobierno corporativo y mayor capitalización bursátil de las que componen el índice de mercado FTSE presentan una mayor proporción de mujeres en el consejo, lo que parece apoyar la idea de que la diversidad de género forma parte del buen gobierno corporativo, incrementando a largo

plazo el valor de la empresa. También el estudio de 2004 de la consultora especializada en promoción profesional femenina *Catalyst* muestra que las compañías con una mayor representación de mujeres en los puestos directivos obtienen mejores resultados que aquellas con menos mujeres. No obstante, los resultados de contrastar la relación causal entre diversidad y rendimiento no son en absoluto concluyentes, dependiendo de las medidas de diversidad planteadas y de los indicadores de resultado seleccionados, siendo quizá preferible limitarse a plantear una asociación entre ambas variables.

3. REVISIÓN DE ESTUDIOS SOBRE PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

Desde la introducción del enfoque de género como objeto de estudio descriptivo y analítico en el área de la empresa, son ya varias las aportaciones que examinan la situación específica de la diversidad de género en las compañías españolas, a veces en el contexto de un análisis comparativo de ámbito internacional. Lógicamente, aunque las investigaciones se llevan a cabo con diferentes objetivos, abarcando distintos aspectos y con metodologías variadas, las referencias cuantitativas terminan siendo recurrentes en este tipo de trabajos, ya que permiten una lectura estadística de utilidad para confrontar la evolución temporal y para establecer similitudes entre espacios geográficos. Además, la percepción de que la introducción de la diversidad de género en la agenda de la investigación suele derivar de las necesidades que se plantean en el área funcional de los recursos humanos se evidencia claramente en el hecho de que parte de los trabajos se elaboran en el seno de consultoras, o de firmas «cazatalentos», como a continuación se indicará.

Comenzando la exposición de los resultados de algunos de estos trabajos siguiendo una pauta cronológica, podría citarse el trabajo de Demoscopia realizado en 1999, que establecía que un 22,5% de los cargos directivos eran desempeñados por mujeres, si bien solamente un 2% se consideraban puestos en la alta dirección. En la misma línea, los datos del informe «*Mujeres en cifras 1996-2000*», editado por el Instituto de la Mujer, indicaban un 16% de los puestos directivos ocupado por mujeres, contemplando tanto cargos en dirección de empresas con diez o más personas en plantilla como en entidades públicas, incrementándose la participación femenina hasta el 24% en el caso de las compañías con menos de diez personas en la plantilla. El análisis comparativo realizado por BARBERÁ *et al.* (2000), contrasta las diferencias en puestos de dirección ocupados por hombres y por mujeres extendiendo su objeto hacia variables como el sector de actividad económica de la empresa y la categoría profesional del cargo. Este estudio revelaría que la variable sectorial puede resultar significativa a la hora de explicar la segregación vertical de género en el ámbito profesional, puesto que la proporción de mujeres es superior en el sector servicios (34%) y en agricultura (22%) frente a la reducida presencia femenina en la industria. Por funciones que se asignan a los cargos, las que cuentan con mayor presencia femenina son las asociadas a recursos humanos, lo cual quizá remite a estereotipos sobre estilos directivos «femeninos» (orientado a personas) y «masculinos» (orientado a tareas). Asimismo, las mujeres ocupan mayoritariamente cargos intermedios, en detrimento de la alta dirección.

Un buen número de trabajos se dirigen a analizar la composición por género del órgano de administración de las sociedades mercantiles. Así, el estudio realizado por *IESE Business School* en el año 2002 muestra cómo el 63% de las empresas del índice selectivo Ibex-35 no cuenta con ninguna mujer en su consejo de administración, situando en estos términos a España muy por detrás de los mercados financieros más desarrollados de Europa y Norteamérica. Otro trabajo a mencionar que también analiza el órgano de administración societario sería el de ECODES de 2004, denominado «*Género y los consejos de administración de las empresas del índice selectivo del mercado Ibex-35*», elaborado a partir de datos extraídos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores y de informes anuales y de gobierno corporativo referidos a 2003. Sus conclusiones también señalan que las mujeres representan una proporción mínima en los consejos de administración de las empresas del índice selectivo, concentrándose la mayor participación femenina en determinados sectores como «plásticos», «productos farmacéuticos», «bebidas», «lácteos», «electrodomésticos» y «actividades turísticas y hoteleras», las cuales no cabe duda de que podrían entenderse asociadas, en ciertos casos, a estereotipos convencionales de «consumo femenino». Por el contrario, los sectores que carecen de mujeres en sus consejos de administración son «automoción», «cemento», «electrónica», «ingeniería», «servicios financieros», «vidrio», «tecnologías de la información», «hierro y acero» y «metales y minerales», cuya tradicional visión podría entenderse como «masculina».

El estudio elaborado por el «*Grupo de trabajo sobre la conducta de los órganos de gobierno de las sociedades cotizadas*», constituido en el seno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, en el marco de la elaboración del Código Unificado de Buen Gobierno, analiza la presencia de mujeres en los consejos de administración de las sociedades que cotizan en el mercado español para el año 2005. Los resultados, recogidos de forma resumida en la **tabla 1**, revelan que para los 1.766 puestos de los consejos de administración de las 182 entidades cotizadas, solo 104 son ocupados por mujeres, lo que supone una proporción del 5,9%, mientras que un 40,1% de las empresas cuenta alguna mujer en su consejo. El estudio divide el total de empresas cotizadas en tres submuestras: las que forman parte del Ibex-35, las sociedades con más de 1.000 millones de euros de capitalización y aquellas cuya capitalización es inferior a esa cuantía, observándose que en las sociedades que forman parte del Ibex-35 la participación femenina se muestra inferior y que son las empresas con menor capitalización bursátil las que tienen una mayor presencia de mujeres en los consejos. El análisis de la tipología de las consejeras para las empresas cotizadas, incluido en la misma tabla, indica que el 57,7% del total de consejeras son dominicales, aumentando este porcentaje a medida que disminuye el nivel de capitalización bursátil, lo cual indica que el menor tamaño de la compañía puede explicar la mayor participación femenina en los consejos de administración de estas sociedades.

TABLA 1. Presencia de mujeres y tipología de las consejeras en los consejos de administración de las sociedades cotizadas.

Submuestras	Presencia de mujeres				Tipología de consejeras			
	Nº consejeras	% consejeras	Nº sociedades	% sociedades	Ejecutiva	Dominical	Independiente	Otras
Ibex-35	18	3,4%	11	31,4%	22,2%	50,0%	27,8%	—
Más de 1.000 millones € capitalización	12	4,8%	9	40,9%	8,3%	66,7%	25,0%	—
Menos de 1.000 millones € capitalización	74	7,5%	53	42,4%	20,3%	58,1%	18,9%	2,7%
Total	104	5,9%	73	40,1%	19,2%	57,7%	21,1%	1,9%

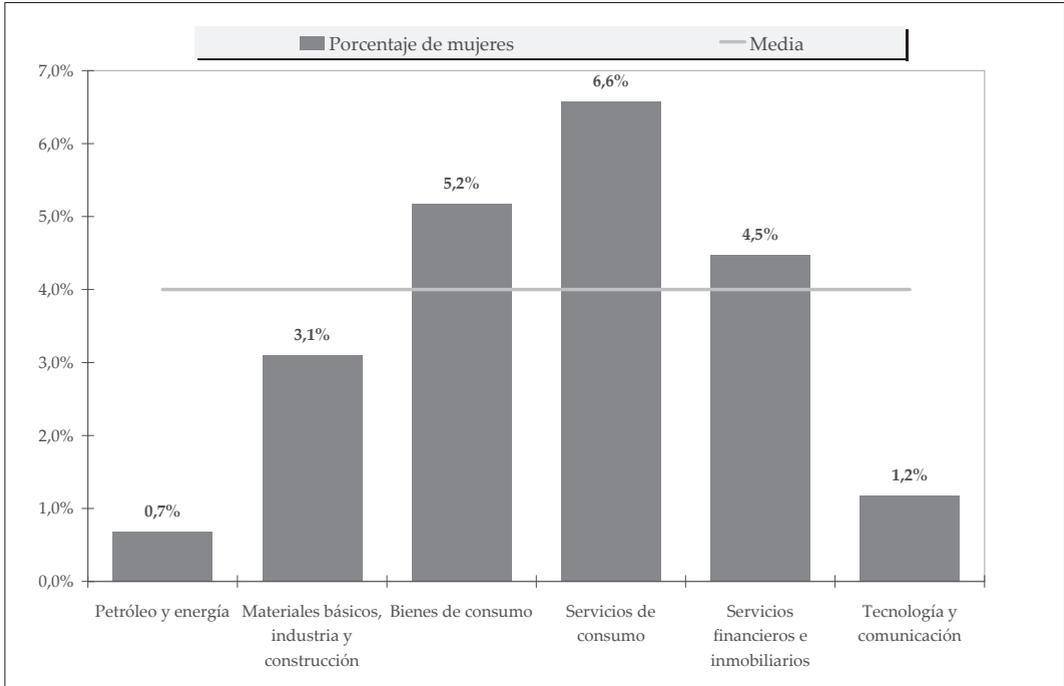
FUENTE: Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2005.

El estudio de la Fundación de Estudios Financieros «*Diversidad de Género en los Consejos de Administración de las Sociedades Cotizadas Españolas*» analiza la presencia femenina en los consejos de administración de las compañías cotizadas españolas a finales de 2004. La muestra está compuesta por 119 sociedades, siendo el número total de consejeros de la muestra de 1.311, de los cuales un 4,04% eran mujeres, correspondiendo solamente tres a la presidencia del consejo de administración. Las empresas familiares y cooperativas cuentan con mayor presencia femenina, lo que demuestra que los lazos familiares son una vía importante de acceso a esos puestos. El estudio divide el total de empresas analizadas en dos submuestras, atendiendo a si las sociedades forman o no parte del Ibex-35, observándose que las sociedades con mayor capitalización bursátil, que serían aquellas integradas en el Ibex-35, presentan un porcentaje de mujeres del 3,55%, ligeramente inferior a la proporción de los consejos de administración del resto de sociedades, que asciende al 4,35%. Dicha diferencia de resultados puede estar ocasionada porque la mayor parte de mujeres que ocupan puestos en los consejos de administración de las compañías cotizadas españolas pertenece a la categoría de consejeros dominicales, y actúan como representantes de grupos familiares. También se encuentran diferencias en función del sector de actividad al que pertenezcan las sociedades cotizadas⁴. Los sectores con una representación porcentual superior al promedio de las sociedades son los de «bienes de consumo», «servicios de consumo» y «servicios financieros e inmobiliarios», mientras que las sociedades pertenecientes a los sectores de «materiales básicos, industria y construcción», de «tecnología y telecomunicaciones», y de «petróleo y energía» tienen una menor representación de mujeres al promedio de la muestra, como se aprecia en la **figura 2**. También se hace referencia a la diversidad de género entre

⁴ De acuerdo a la clasificación sectorial de *Bolsas y Mercados Españoles*.

los miembros de la alta dirección ⁵ de las 115 sociedades cotizadas españolas a finales de 2004, resultando en este caso un porcentaje de mujeres ejecutivas del 4,5%.

FIGURA 2. *Porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las sociedades del mercado continuo español por sectores de actividad.*



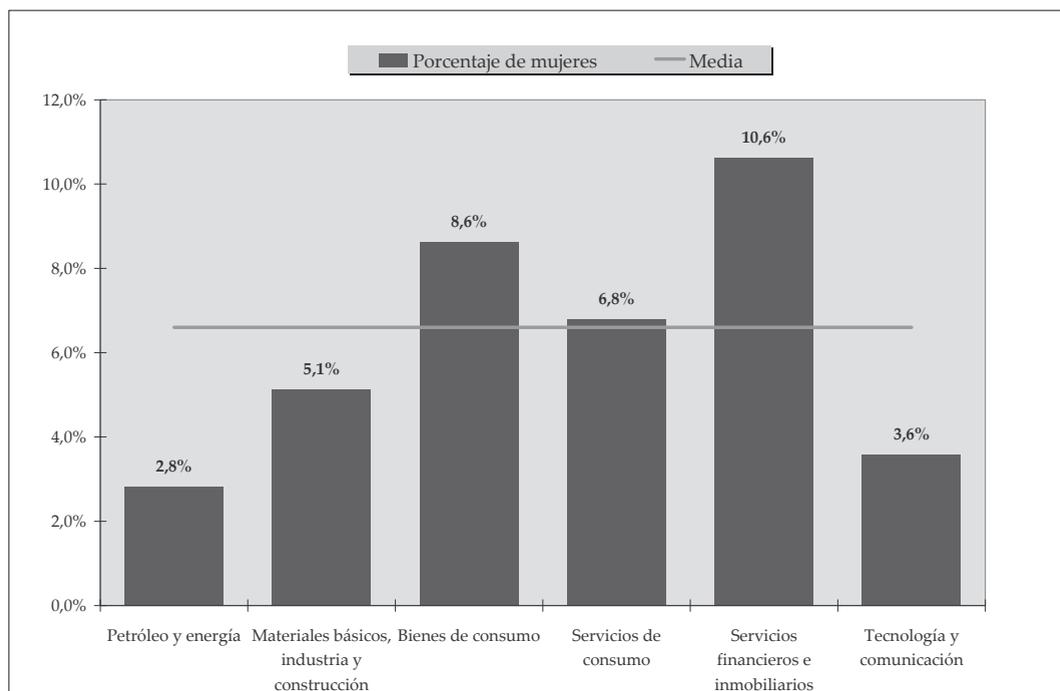
FUENTE: *Fundación de Estudios Financieros, 2005.*

Otra aportación es la de la Fundación de las Cajas de Ahorros con la investigación denominada «Análisis de la presencia de las mujeres en los consejos de administración de las mil mayores empresas españolas», que parte de la composición de los consejos de administración de 1.085 empresas españolas que en el año 2003 tuvieron unos ingresos de explotación superiores a 100 millones de euros, de acuerdo a datos obtenidos de los Registros Mercantiles a junio de 2005. Los resultados indican que de los 6.003 puestos de los consejos de administración de las empresas seleccionadas solamente el 6,61% están ocupados por mujeres. Únicamente el 23,5% de las empresas españolas más importantes tienen mujeres en sus consejos de administración, es decir, la mayoría de estas empresas (76,5%) no cuenta con ninguna mujer consejera. El porcentaje de mujeres que forman parte de los consejos de administración se reduce cuando se atiende solamente a las 58 sociedades que cotizan en la Bolsa de Madrid, alcanzando un 4,14%, con un 32,8% de empresas que cuentan con presencia femenina en sus consejos de administración. En consecuencia, para

⁵ El número de cargos directivos incluye los consejeros ejecutivos de la sociedad.

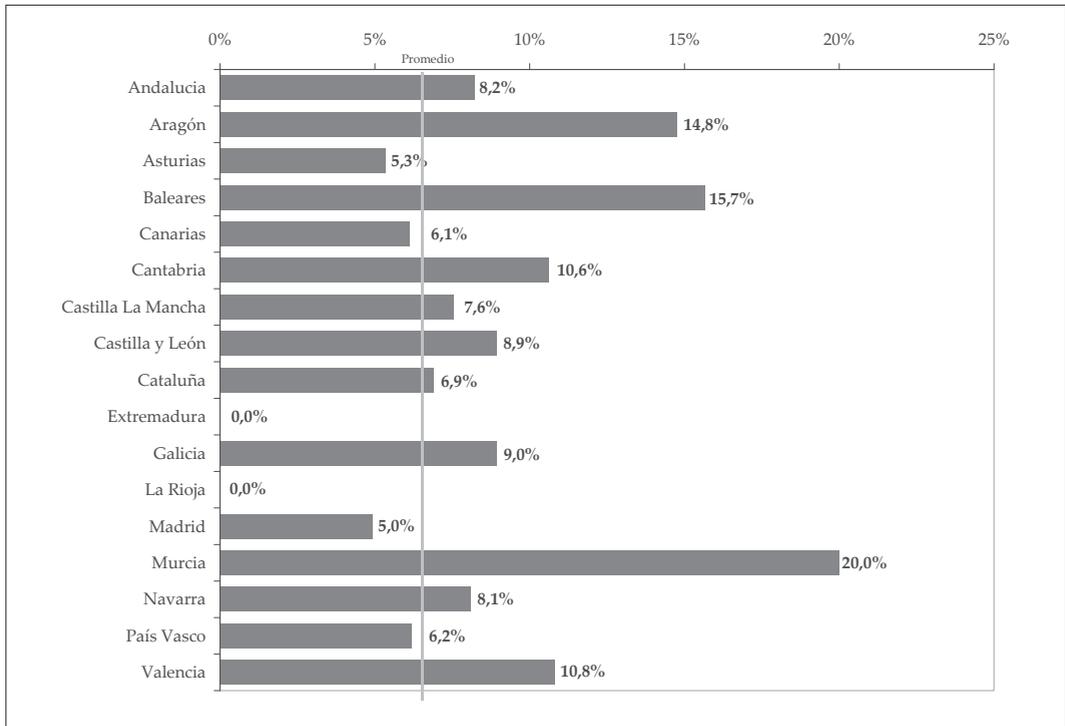
el resto de empresas de la muestra que no cotizan, la proporción de mujeres sobre el total se revela superior, alcanzando un 6,95%, mientras que, por el contrario, la proporción de empresas con representación femenina resulta inferior, con un 22,98%. El estudio evidencia que la participación de mujeres en los consejos de administración de las mayores empresas españolas no es uniforme en todos los sectores de actividad, de acuerdo a la clasificación que efectúa *Bolsas y Mercados Españoles*. Así, como recoge la **figura 3**, entre las actividades con mayor presencia de mujeres en los consejos de administración se encontrarían los «servicios financieros e inmobiliarios», el sector de «bienes de consumo» y el de «servicios de consumo», mientras que la participación de mujeres en los consejos de administración es inferior al promedio total en empresas de «petróleo y energía», «materiales básicos, industria y construcción» y «tecnología y comunicación». También este estudio contempla la variable geográfica, señalando que las empresas radicadas en las comunidades autónomas de Murcia, Baleares, Aragón, Valencia y Cantabria son las que mayor participación de mujeres tienen en sus consejos de administración, como puede observarse en la **figura 4**.

FIGURA 3. *Porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las principales empresas españolas por sectores de actividad.*



FUENTE: *Fundación de las Cajas de Ahorros, 2006.*

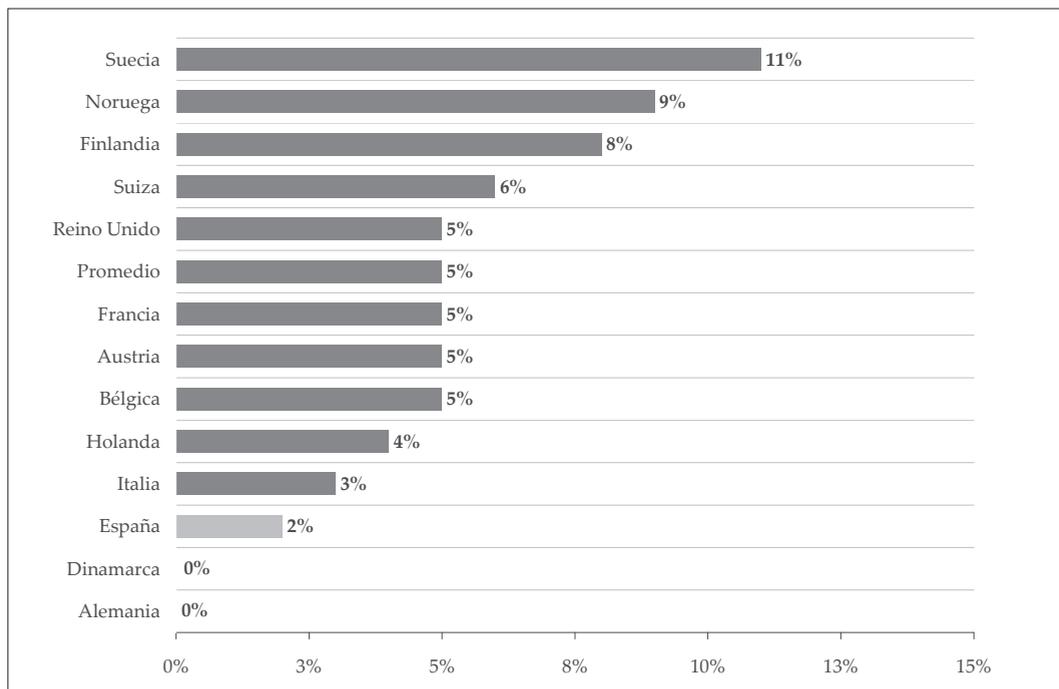
FIGURA 4. Porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las principales empresas españolas por comunidades autónomas.



FUENTE: Fundación de las Cajas de Ahorros, 2006.

Otras investigaciones abordan la situación de España en un contexto internacional, como es el caso de la aportación de la «Red de Estudios de las Mujeres»⁶. De acuerdo a LE FEUVRE (2004), España se sitúa, junto a Reino Unido, Francia e Italia, entre los países europeos donde las mujeres tienen menos presencia en puestos relevantes. En la misma senda, otro estudio que analiza la alta dirección de las empresas europeas es el realizado por el *European Professional Women's Network* (EPWN, 2004), que analiza las compañías europeas con mayores volúmenes de ventas. El promedio de puestos directivos ocupados por mujeres es del 5%, correspondiendo los mayores porcentajes de representación femenina en puestos ejecutivos a las compañías noruegas, suecas y finlandesas, con niveles superiores al 8%, mientras que en países como España esta proporción es del 2%, situándose, nuevamente, a la cola de los países europeos, como queda recogido en la **figura 5**.

⁶ <http://www.helsinki.fi/science/xantippa/wes/wes20.html>

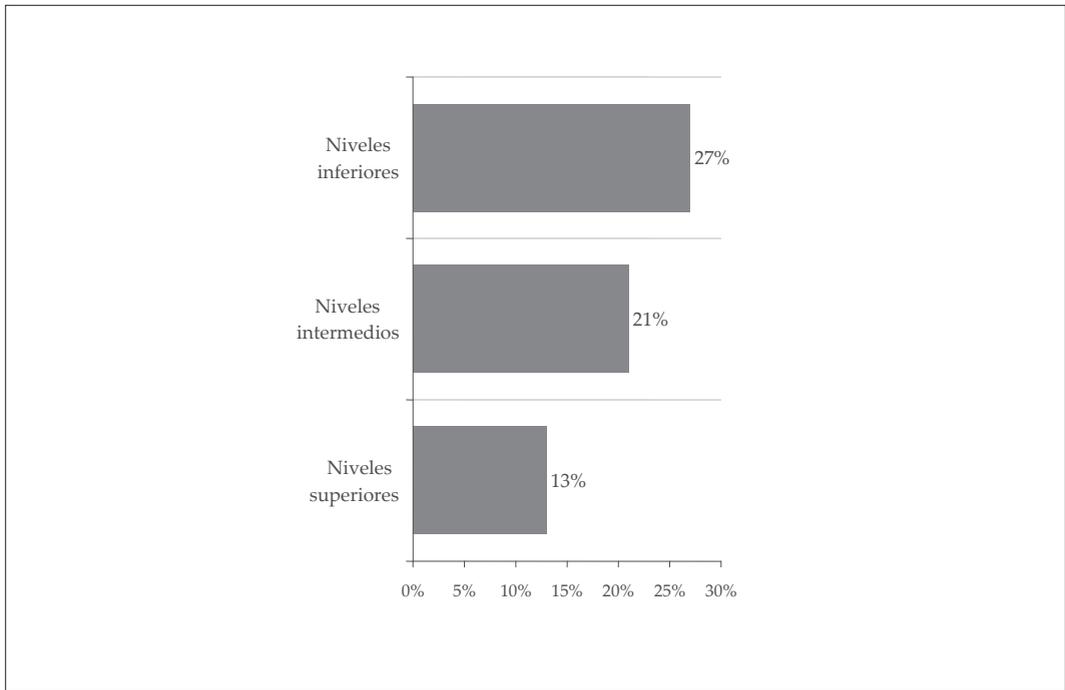
FIGURA 5. Porcentaje de mujeres en la dirección de empresas europeas.

FUENTE: EPWN, 2004.

También puede citarse el estudio de 2005 de carácter internacional patrocinado institucionalmente por dos instituciones especializadas en consultoría de recursos humanos y de cazatalentos, *Nexus Novo Executive Search* e *IMD International Search* (SÁENZ, 2005), que constata que en los trece países analizados ⁷, las mujeres alcanzan un 13% en puestos de dirección más altos y un 21% en los mandos intermedios, como puede observarse en la **figura 6**. Hay que tener en cuenta que, del total de cargos analizados, un 55% se podían incluir en «alta dirección», el 30% serían cargos intermedios y el 15% tienen consideración de niveles inferiores de mando o «junior». Los cargos directivos con mayor representación femenina son los de dirección general, financiera y de recursos humanos. Por el contrario, áreas como producción e investigación y desarrollo tienen escasa presencia femenina directiva, que alcanza apenas un 3%. Por países, también este trabajo refrenda que las naciones del norte de Europa siguen en vanguardia en cuanto a presencia femenina en los estratos superiores de dirección, ocupando en este caso España una posición intermedia en el conjunto de países analizados. Puede destacarse que este estudio corrobora la idea de que, a medida que se asciende en la escala jerárquica de la organización, la proporción de mujeres sobre el total de cargos disminuye progresivamente.

⁷ España, Alemania, República Checa, Francia, Austria, Hungría, Suiza, Suecia, Dinamarca, Polonia, Italia, Australia y Bélgica.

FIGURA 6. *Proporción de mujeres directivas por nivel jerárquico en empresas europeas.*



FUENTE: *Nexus Novo Executive Search e IMD Internacional Search, 2004.*

Otra de las referencias a mencionar que incluye información sobre diversidad de género en el ámbito directivo de las empresas sería la de algunos de los parámetros que facilita periódicamente el *Eurobarómetro*. Así, los datos de junio de 2006 indican que un 8,5% de los puestos ejecutivos y de los consejos de administración de grandes compañías mundiales se encuentran ocupados por mujeres. En Europa, sobre la base de las 300 empresas más importantes, las compañías españolas, junto a las de Italia, Grecia y Portugal serían las que presentan una mayor desigualdad laboral entre géneros. En el caso español, el estudio destaca los progresos con respecto al efectuado dos años antes y primero de la serie, ya que la participación de mujeres en los consejos de administración de las grandes empresas se ha visto incrementada del 3% al 4,1%. Resulta significativo, en cuanto al ámbito funcional de los cargos directivos, que la presencia de la mujer se relega básicamente a determinadas áreas como la relativa a la dirección financiera, donde su participación alcanza un 9,3% del total de cargos, mientras que resulta muy minoritaria en áreas como el de la dirección estratégica (4,6%).

Una línea de trabajos empíricos introduce específicamente factores relacionados con el perfil de las mujeres directivas para tratar de encontrar explicaciones al desequilibrio existente en el ámbito de decisión de las empresas. Conforme al estudio de *Omega (Organización de Mujeres*

Empresarias y Gerencia Activa) en 2004, el perfil medio de la directiva española podría configurarse a partir de una edad comprendida entre 30 y 45 años, formación universitaria en carreras de derecho, o económicas y empresariales, dominio de al menos un idioma y formación en informática y gestión de recursos humanos. El estudio concluye que en el actual entorno social, las perspectivas de mejora de la posición de las mujeres en la escala empresarial se ven influidas por la caída de la tasa de fecundidad, por el retraso en la edad de fundar un hogar y, sobre todo, por el incremento del número de mujeres con estudios superiores y por el reparto de las tareas del hogar.

De acuerdo a RAMOS LÓPEZ (2005) el perfil de la directiva tipo sería el correspondiente a una mujer que tiene entre 30 y 45 años, formación universitaria complementada con cursos específicos de informática y de gestión, casadas con un hijo, desempeñando funciones sobre todo de carácter administrativo, en el sector servicios y bajo el mando superior de un hombre. Su antigüedad en la empresa estaría entre 10 y 20 años, mientras que su permanencia en el cargo no supera el año de promedio. Reiterando las diferencias que se manifiestan entre distintos sectores de actividad, destaca la presencia de mujeres en empresas relacionadas con nuevas tecnologías y en las de perfil más innovador. En cuanto a niveles jerárquicos, aunque los resultados se retrotraen en este caso a estadísticas de 1998, se evidencia que la presencia de la mujer es más relevante en mandos intermedios (12,2% del total de cargos) que en puestos directivos de alto nivel (6,5%) reduciéndose en el caso del cargo ejecutivo principal hasta un 3,3% de participación femenina. Asimismo, se aprecian diferencias en cuanto al contenido funcional del puesto, mostrándose más abiertos a las mujeres aquellos relacionados con recursos humanos, y menos permeables a la presencia femenina los de dirección general, dirección comercial y dirección técnica.

En el marco de un estudio global sobre el directivo español para el período 2000-2005, la consultora *The Washington Quality Group* contempla específicamente una serie de variables sobre género (WILLIAMS y GÓMEZ-ACEBO, 2005). De la información recabada a través de encuestas realizadas a directivos de empresas, se obtiene que un 13,73% de los cargos de responsabilidad corresponde a mujeres. Entre las diversas variables del estudio, representativas de perfiles y habilidades de dirección, las mujeres incrementan sus resultados tanto a lo largo del período considerado como frente a los puestos directivos que ocupan los varones, llegando incluso en el último período de referencia a superar las mujeres a los varones en 24 de los 25 ítems considerados al respecto. El interés en este análisis reside en que algunos de estos valores se asocian convencionalmente con estereotipos sexistas, del tipo «equilibrio entre vida profesional y personal» o «aceptación de los errores», de tal modo que la encuesta permitiría concluir que el perfil directivo femenino muestra una tendencia evolutiva orientada al negocio y al cliente (tradicionalmente considerados como estereotipos masculinos) que se acerca a las expectativas masculinas, a la par que las mujeres directivas se mantienen en general como más comunicativas que sus colegas masculinos. De acuerdo a este estudio, la autopercepción femenina ha mejorado, pero sigue estando por debajo de la percepción externa que tienen sus colegas, y, a su vez, la mujer se muestra menos percibida por su entorno que el hombre. Ello redundaría, como consecuencia, en que las directivas asumen menos riesgos e iniciativas y se muestran menos creativas. La mujer mejora en «gestión del liderazgo» y se muestra más inflexible, apuntándose que la causa de ese liderazgo más duro estriba en las mayores dificultades para llegar a la posición

directiva que experimentan en su carrera profesional. También se concluye que un aspecto diferencial entre géneros es la capacidad de delegar, más condicionada en las mujeres que en el hombre, quizá explicable desde aspectos internos de las personas, ya que la percepción a que las críticas se acentúen condiciona en mayor grado a las mujeres que a los varones, de acuerdo a la citada encuesta.

El estudio de 2004 de otra consultora, *Spencer & Stuart*, también se refiere al perfil, pero en este caso se centra en los miembros que componen los consejos de administración, reflejando que la desigualdad va unida a una cuestión de edad (SPENCER & STUART, 2004), puesto que en la muestra de empresas analizadas el administrador tipo nació a finales de la década de los cuarenta, tiene un promedio de 57 años, cuenta con estudios superiores y reside en el entorno de las grandes capitales económicas, Madrid y Barcelona. Lógicamente, muy pocas mujeres de esa generación pueden poseer además unos veinte años de experiencia de gestión o prestigio profesional, ya que la incorporación femenina a la vida económica activa se produce más tardíamente en el tiempo en España.

Asimismo, pueden citarse algunos trabajos que inciden en los factores personales como el sustento del «techo de cristal» y de la segregación vertical. Los datos difundidos en 2006 por el Observatorio para la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres muestran que casi un 15% de mujeres se ha sentido alguna vez discriminada en un proceso de selección. El *Centro Internacional Familia y Trabajo* del IESE, en su estudio de 2006, afirma que las diferencias en la promoción profesional no se producen tanto por razón de sexo, sino por maternidad, actual o potencial, como punto de inflexión que determina que algunas mujeres y casi ningún hombre abandonen la vida laboral. Además, al resultar la retribución de las mujeres estadísticamente inferior a la de los hombres, cuando en una unidad familiar se decida renunciar a un sueldo, habitualmente este puede ser el que menos remuneración reporte parece. También puede resultar de interés mencionar las conclusiones del estudio «*Trayectorias personales y profesionales de mujeres con estudios tradicionalmente masculinos*» (ELEJABEITIA y LÓPEZ SÁEZ, 2003) elaborado por el Instituto de la Mujer y el Centro de Investigación y Documentación Educativa, que aporta el dato de que solamente el 30,2% de las mujeres profesionales en estos ámbitos convencionalmente masculinizados está casada o vive en pareja. De hecho, de los resultados de la encuesta que se realiza en esta investigación se deduce que las mujeres aspiran a que una relación de pareja estable no interceda en su carrera profesional y su expectativa es que el varón participe de las tareas domésticas en las mismas condiciones que ellas.

4. ANÁLISIS EMPÍRICO. LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

En apartados previos se ha reseñado que el concepto de gestión de la diversidad, junto al conjunto de actuaciones que englobaría, ha venido a irrumpir en los últimos tiempos en la agenda empresarial y, que, como consecuencia de la relevancia práctica que adquiere en el área de los recursos

humanos, atrae una creciente atención por parte de las disciplinas que se relacionan con su estudio. De la revisión de la literatura existente, quizá pueda inferirse una línea divisoria (con todas las caute­las que presupone la subjetividad de establecer compartimentos estancos en espacios comunes que son objeto de observación para múltiples áreas de conocimiento) que permitiría diferenciar entre aquellas propuestas más normativas, dirigidas al aprovechamiento óptimo del capital humano, frente a los desarrollos empíricos que tratan de aportar visibilidad a las situaciones de desequilibrio que todavía se manifiestan en algunas áreas de la esfera corporativa, usualmente bajo el formato de descripciones de tipo estadístico. De acuerdo a tales consideraciones, en la parte empírica de este trabajo se ha abordado el estudio de la situación actual y de la evolución reciente que ha experimentado la diversidad de género en el plano concreto de los puestos de decisión y de responsabilidad de las empresas españolas. Para ello, la sistematización básica que se ha efectuado consiste en computar las proporciones correspondientes a cada género en los cargos de dirección de las compañías. Dicho planteamiento, construido a partir de la identificación nominal de cada cargo directivo, de cara a establecer si este es ocupado por un hombre o por una mujer, no ofrece problemas metodológicos, es sencillo de aplicar y resulta de fácil interpretación.

La investigación se ha estructurado a partir de la explotación de dos bancos de datos empresariales distintos que facilitan información sobre las personas que ocupan cargos directivos de nivel superior. La primera de las fuentes de datos que se ha utilizado facilita un *ranking* con las principales empresas por importe de ventas anuales, consignando adicionalmente para cada empresa a la persona que figura como primer ejecutivo de la compañía. La segunda base de datos identifica a los cargos directivos, junto a su función asociada, para las empresas que se consideran más sobresalientes pertenecientes a diferentes sectores económicos, presentándose la rama de actividad como el primer nivel de clasificación de las entidades. Por lo tanto, esta fuente de datos consiste en una base de puestos directivos, denominada, convencionalmente «quién es quién»⁸. Obviamente, los datos base que se han obtenido de las diferentes muestras con las que se ha trabajado se han tenido que estructurar expresamente antes de abordar el análisis, efectuando diversos contrastes de verificación de la información y tabulando las variables descriptivas de acuerdo a las categorías de clasificación disponibles en cada una de las muestras.

4.1. Estudio del cargo de primer ejecutivo de la compañía.

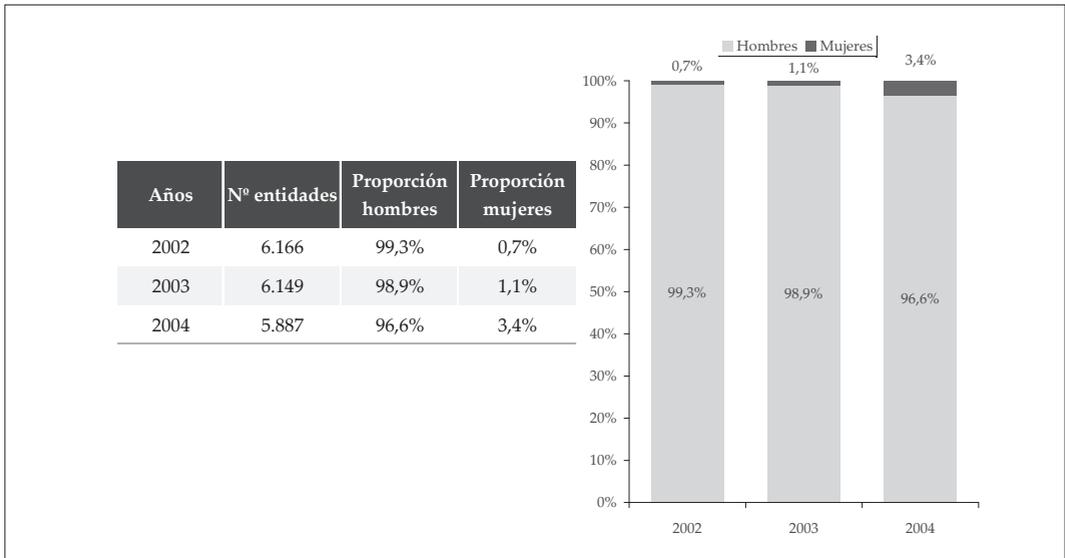
4.1.1. Resultados para el conjunto de la muestra y distribuciones geográficas.

La primera de las fuentes de datos disponibles que se ha utilizado elabora con carácter anual un listado de las principales empresas españolas, ordenadas en función del volumen de facturación del ejercicio, facilitando información sobre cada compañía e identificando a la persona que se sitúa en el vértice jerárquico superior, individualizado en el cargo de primer ejecutivo o de ejecutivo

⁸ Datos obtenidos a partir de los difundidos por *Actualidad Económica*, en varios ejercicios.

principal. Con esta base, se ha procedido a cuantificar el número de hombres y el número de mujeres que ocupan el cargo de primer ejecutivo en cada uno de los tres ejercicios considerados, que corresponden a los años 2002, 2003 y 2004. Como se observa en los resultados que se consignan en la **figura 7**, una primera cuestión a destacar sería la exigua participación de las mujeres como principales ejecutivas en el conjunto de las entidades consideradas, y durante todo el período contemplado. La mayor proporción de mujeres corresponde a 2004, con un 3,4% del total de cargos en el conjunto nacional, lo que representa un progreso frente al ejercicio anterior, 2003, donde se alcanzaba el 1,1% de participación femenina, incrementándose en este año a su vez respecto a 2002, en el que la tasa de mujeres apenas suponía un 0,7%. Si se realiza un desglose de los resultados totales con criterios geográficos, en función de la comunidad autónoma en que radica la entidad, tal y como se puede observar en la **tabla 2**, serían las compañías de Madrid, de Cataluña y de la Comunidad Valenciana las que cuentan con una proporción más elevada de mujeres ocupando cargos de primer ejecutivo. Hay que tener presente, además, que en Madrid y en Cataluña se concentran gran parte de las unidades que integran la muestra, dado que la pauta con la que se elabora y ordena el listado en cada ejercicio es el tamaño de la empresa, atendiendo al volumen de ventas anual.

FIGURA 7. Evolución de las proporciones de hombres y de mujeres en cargo ejecutivo principal. España, 2002-2004.



FUENTE: *Elaboración propia.*

TABLA 2. *Proporciones de hombres y de mujeres como cargo ejecutivo principal en España por comunidades autónomas, 2002-2004.*

Comunidad	2004			2003			2002		
	Nº de empresas	Proporción de hombres	Proporción de mujeres	Nº de empresas	Proporción de hombres	Proporción de mujeres	Nº de empresas	Proporción de hombres	Proporción de mujeres
Andalucía	440	97,0%	3,0%	435	99,1%	0,9%	411	98,8%	1,2%
Aragón	161	96,3%	3,7%	173	97,7%	2,3%	180	99,4%	0,6%
Asturias	93	97,8%	2,2%	95	100,0%	0,0%	85	100,0%	0,0%
Baleares	94	93,6%	6,4%	99	99,0%	1,0%	87	98,9%	1,1%
Canarias	148	94,6%	5,4%	151	98,0%	2,0%	131	99,2%	0,8%
Cantabria	54	94,4%	5,6%	55	100,0%	0,0%	53	100,0%	0,0%
Castilla-La Mancha	97	99,0%	1,0%	104	100,0%	0,0%	103	100,0%	0,0%
Castilla y León	167	99,4%	0,6%	180	99,4%	0,6%	183	99,5%	0,5%
Cataluña	1.478	96,3%	3,7%	1.545	99,0%	1,0%	1.575	99,1%	0,9%
Ceuta	2	100,0%	0,0%				3	100,0%	0,0%
Comunidad Valenciana	539	95,9%	4,1%	546	98,0%	2,0%	538	99,3%	0,7%
Extremadura	40	97,5%	2,5%	41	100,0%	0,0%	35	100,0%	0,0%
Galicia	225	96,4%	3,6%	253	97,6%	2,4%	242	99,6%	0,4%
La Rioja	22	100,0%	0,0%	29	100,0%	0,0%	30	100,0%	0,0%
Madrid	1.730	96,5%	3,5%	1.781	98,9%	1,1%	1.836	99,2%	0,8%
Murcia	119	97,5%	2,5%	125	99,2%	0,8%	131	100,0%	0,0%
Navarra	119	98,3%	1,7%	126	99,2%	0,8%	127	100,0%	0,0%
País Vasco	359	97,8%	2,2%	411	99,5%	0,5%	417	99,8%	0,2%

FUENTE: *Elaboración propia.*

Con el objeto de efectuar un estudio más pormenorizado, para los datos del año 2004 se ha procedido a examinar separadamente los resultados que se refieren a grupos de empresas de aquellos que corresponden a empresas consideradas individualmente. Así, en los casos en que se han analizado entidades identificadas con una forma jurídica empresarial independiente, la participación de la mujer como ejecutivo principal ascendería a un 3,6% del total de cargos, mientras que para los grupos de empresas la representación femenina se reduce al 1,7%, lo que equivale a 14 puestos ocupados por mujeres respecto a un total de 840 cargos ejecutivos. En cierta medida, se supone que los grupos concentran mayor poder económico, sirviendo por tanto estos resultados como un primer indicador de que la presencia femenina se reduce cuantitativamente cuando se incrementan las dimensiones del espacio económico de observación.

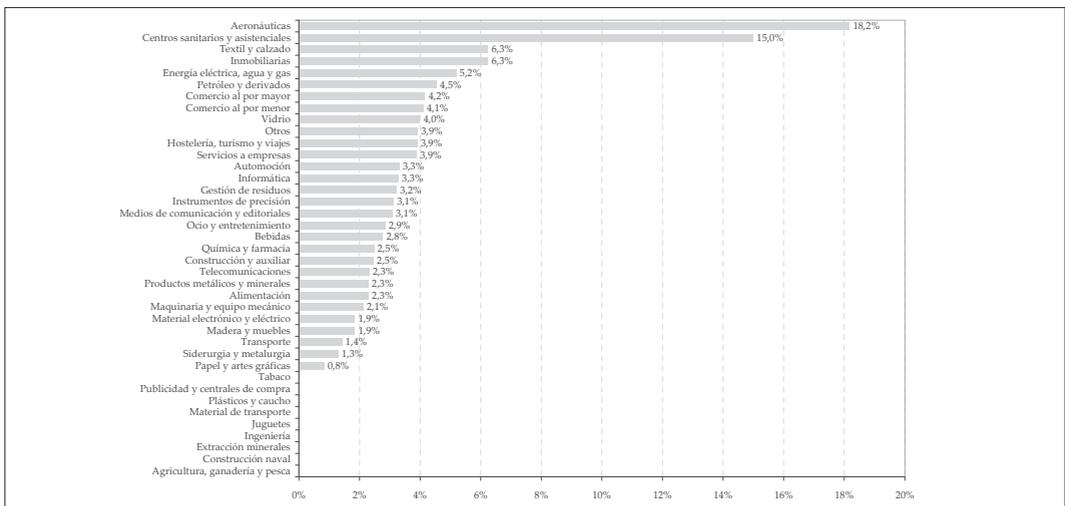
4.1.2. Análisis por sectores de actividad.

La diferenciación por sectores de actividad económica parece mostrarse como uno de los aspectos relevantes en el análisis de la desigualdad vertical por razón de género. Así se deduce de los resultados obtenidos por estudios previos que tienen en cuenta esta perspectiva sectorial, algunos de los cuales ya fueron anteriormente citados, y que sistemáticamente encuentran diferencias significativas para las distintas ramas de actividad económica al computar las proporciones de hombres y de mujeres que ocupan cargos de administración y dirección corporativos. En todo caso, esta asociación

del ámbito sectorial con un mayor o menor desequilibrio entre géneros en el acceso a cargos ejecutivos de nivel superior enlazaría con aquellas teorías explicativas del «techo de cristal» que aluden a la influencia que ejercen los estereotipos sociales sobre las organizaciones empresariales.

Acorde a este planteamiento, y continuando con el estudio del reparto entre hombres y mujeres de puestos de primer ejecutivo en las principales empresas españolas, se ha efectuado un cómputo para cada sector de actividad económica de pertenencia de las entidades, de acuerdo a la rama principal en que se encuadraría cada empresa. En la **tabla 3** se recoge el porcentaje de hombres y de mujeres que ocupan el cargo ejecutivo principal en las empresas pertenecientes a distintos sectores de actividad, a lo largo de los tres años analizados. Asimismo, se ha representado gráficamente la participación femenina como primer ejecutivo en cada rama de actividad para el año 2004 en la **figura 8**. La generalización de la desigualdad se hace evidente en el sentido de que el sector más representado alcanza un 18,2% de mujeres, pero la presencia femenina todavía se presenta mucho más reducida en los ejercicios anteriores, ya que ninguna rama de actividad superaba el 5% en el año 2003 ni el 4% en el año 2002. Por otro lado, en todos los años son varios los sectores en los cuales no hay mujeres que sean primer ejecutivo de ninguna compañía. Además, puede comprobarse que a lo largo de los años analizados los resultados reproducen algunos de los estereotipos femeninos, en cuanto a que la mayor participación de las mujeres se suele manifestar en actividades tales como «hostelería, turismo y viajes», «centros sanitarios y asistenciales», «textil y calzado» o «servicios a empresas», que a menudo se han venido a asociar a roles profesionales «feminizados». Por otra parte, en el año 2004, la mayor representación femenina en ciertas ramas de actividad como «aeronáutica», «energía eléctrica» o «agua y gas» se puede explicar, si se acude al dato concreto, por la existencia de empresas públicas y la presencia de un cargo institucional que recae en una mujer.

FIGURA 8. *Proporción de mujeres en cargo ejecutivo principal en España por ramas de actividad, año 2004.*



FUENTE: *Elaboración propia.*

TABLA 3. *Proporciones de hombres y de mujeres en cargo ejecutivo principal en España por ramas de actividad, 2002 -2004.*

Sector de actividad	2004			2003			2002		
	Nº de empresas	Proporción de hombres	Proporción de mujeres	Nº de empresas	Proporción de hombres	Proporción de mujeres	Nº de empresas	Proporción de hombres	Proporción de mujeres
Aeronáuticas	11	81,8%	18,2%	12	100,0%	0,0%	10	100,0%	0,0%
Agricultura, ganadería y pesca	49	100,0%	0,0%	53	100,0%	0,0%	55	100,0%	0,0%
Alimentación	435	97,7%	2,3%	446	98,0%	2,0%	514	98,6%	1,4%
Automoción	634	96,7%	3,3%	706	98,9%	1,1%	628	99,7%	0,3%
Autopistas y aparcamientos	-	-	-	16	100,0%	0,0%	21	100,0%	0,0%
Bebidas	72	97,2%	2,8%	95	98,9%	1,1%	93	97,8%	2,2%
Centros sanitarios y asistenciales	40	85,0%	15,0%	43	95,3%	4,7%	38	100,0%	0,0%
Comercio al por mayor	864	95,8%	4,2%	840	98,3%	1,7%	861	99,0%	1,0%
Comercio al por menor	219	95,9%	4,1%	208	99,0%	1,0%	213	99,5%	0,5%
Construcción naval	11	100,0%	0,0%	17	100,0%	0,0%	17	100,0%	0,0%
Construcción y auxiliar	610	97,5%	2,5%	567	99,6%	0,4%	512	100,0%	0,0%
Corporaciones y sociedades de cartera	-	-	-	17	100,0%	0,0%	21	100,0%	0,0%
Educación	-	-	-	9	100,0%	0,0%	10	100,0%	0,0%
Energía eléctrica, agua y gas	77	94,8%	5,2%	87	98,9%	1,1%	92	100,0%	0,0%
Extracción de minerales	32	100,0%	0,0%	39	100,0%	0,0%	44	100,0%	0,0%
Financieras	-	-	-	6	1	0	-	-	-
Gestión de residuos	31	96,8%	3,2%	32	100,0%	0,0%	38	97,4%	2,6%
Hostelería, turismo y viajes	128	96,1%	3,9%	140	98,6%	1,4%	137	99,3%	0,7%
Informática	152	96,7%	3,3%	164	98,2%	1,8%	168	98,8%	1,2%
Ingeniería	51	100,0%	0,0%	49	100,0%	0,0%	58	100,0%	0,0%
Inmobiliarias	224	93,8%	6,3%	170	98,2%	1,8%	134	99,3%	0,7%
Instrumentos de precisión	32	96,9%	3,1%	33	100,0%	0,0%	33	100,0%	0,0%
Juguetes	4	100,0%	0,0%	5	100,0%	0,0%	9	100,0%	0,0%
Madera y muebles	54	98,1%	1,9%	84	100,0%	0,0%	73	100,0%	0,0%
Maquinaria y equipo mecánico	188	97,9%	2,1%	210	98,1%	1,9%	217	99,1%	0,9%
Material de transporte	11	100,0%	0,0%	12	100,0%	0,0%	13	100,0%	0,0%
Material electrónico y eléctrico	162	98,1%	1,9%	203	99,5%	0,5%	203	99,5%	0,5%
Medios de comunicación y editoriales	97	96,9%	3,1%	100	98,0%	2,0%	107	97,2%	2,8%
Medios de pago	-	-	-	10	100,0%	0,0%	13	100,0%	0,0%
Ocio y entretenimiento	70	97,1%	2,9%	64	100,0%	0,0%	60	100,0%	0,0%
Otros	51	96,1%	3,9%	47	100,0%	0,0%	38	100,0%	0,0%
Papel y artes gráficas	120	99,2%	0,8%	138	98,6%	1,4%	147	99,3%	0,7%
Petróleo y derivados	66	95,5%	4,5%	73	98,6%	1,4%	79	100,0%	0,0%
Plásticos y caucho	122	100,0%	0,0%	132	100,0%	0,0%	136	100,0%	0,0%
Productos metálicos y minerales	87	97,7%	2,3%	91	100,0%	0,0%	90	100,0%	0,0%
Publicidad y centrales de compra	42	100,0%	0,0%	-	-	-	50	100,0%	0,0%
Química y farmacia	322	97,5%	2,5%	348	98,9%	1,1%	357	99,7%	0,3%
Servicios a empresas	180	96,1%	3,9%	189	99,5%	0,5%	167	98,2%	1,8%
Siderurgia y metalurgia	154	98,7%	1,3%	169	100,0%	0,0%	157	99,4%	0,6%
Tabaco	12	100,0%	0,0%	12	100,0%	0,0%	11	100,0%	0,0%
Telecomunicaciones	86	97,7%	2,3%	113	99,1%	0,9%	118	100,0%	0,0%
Textil y calzado	128	93,8%	6,3%	155	96,8%	3,2%	177	97,7%	2,3%
Transporte	210	98,6%	1,4%	220	99,5%	0,5%	223	99,1%	0,9%
Vidrio	25	96,0%	4,0%	25	100,0%	0,0%	25	100,0%	0,0%

FUENTE: *Elaboración propia.*

Dentro del análisis por sectores, hay que apuntar que ciertas ramas de actividad aparecen singularizadas en la fuente de datos original de la cual se han extraído las observaciones. Este tratamiento particular afecta a empresas vinculadas a actividades financieras y de seguros y a agencias de medios y publicidad, de manera que se consideran las compañías encuadradas en estos sectores de forma separada al listado principal de firmas. Los resultados, recogidos en la **tabla 4**, evidencian para todos los años una casi nula participación de las mujeres, o directamente inexistente en el caso de las entidades de financiación y las agencias de medios. La única actividad que cuenta con una participación significativa durante este período sería la relacionada con los seguros.

TABLA 4. Participación femenina sobre el total de cargos ejecutivos principales en algunas ramas de actividad específicas, 2002-2004.

Sector de actividad	2004			2003			2002		
	Nº mujeres	Nº empresas	% mujeres	Nº mujeres	Nº empresas	% mujeres	Nº mujeres	Nº empresas	% mujeres
Bancos y cajas	1	121	0,8%	1	123	0,8%	0	127	0,0%
Cajas rurales	0	83	0,0%	0	84	0,0%	1	84	1,2%
Entidades de financiación	0	60	0,0%	0	55	0,0%	0	71	0,0%
Publicidad	1	31	3,2%	2	25	8,0%	-	-	-
Agencias de medios	0	14	0,0%	0	15	0,0%	-	-	-
Compañías de seguros	6	119	5,0%	8	126	6,3%	5	103	4,8%

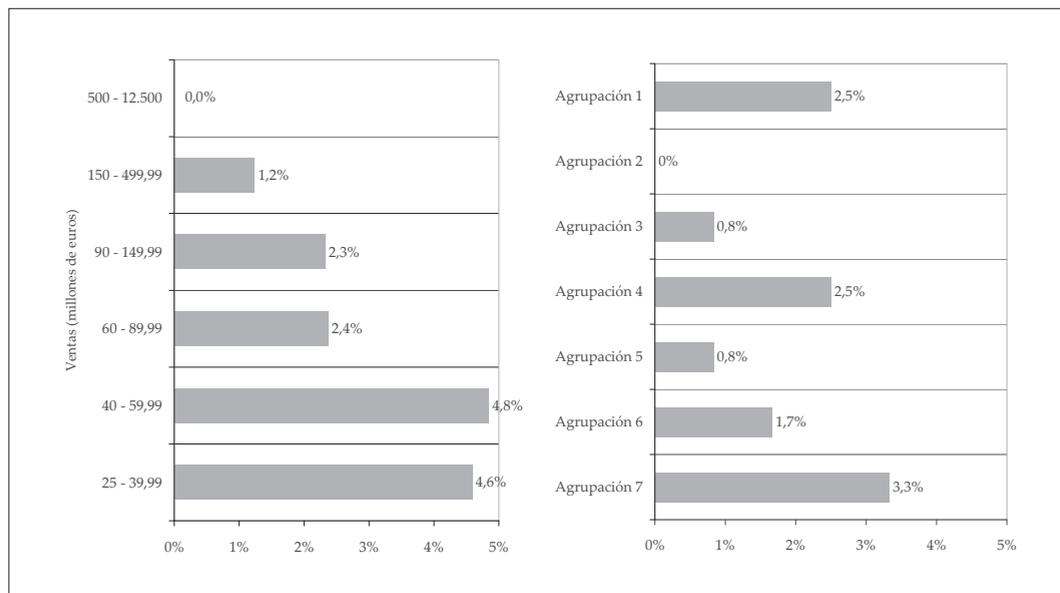
FUENTE: *Elaboración propia.*

4.1.3. Análisis por tamaño de las empresas.

Las dimensiones de la empresa también se suelen presentar como otro de los factores con peso específico que inciden en la desigualdad vertical por razón de género. En general, los trabajos previos muestran un mayor desequilibrio cuanto más se asciende en la escala del poder empresarial, consideración que puede materializarse en dos vertientes. En primer término, dentro de una organización concreta, la probabilidad de que una mujer detente cargos pertenecientes a niveles superiores parece estrecharse frente a la posibilidad de que asuma puestos de nivel más intermedio. Como consecuencia de la correlación existente entre el tamaño de la firma y la longitud de la cadena jerárquica de la organización, la representación de mujeres será relativamente menor en aquellas compañías de mayores dimensiones, que se corresponderán, habitualmente, con las que cuenten con mayores mandos de alto nivel. En segunda instancia, esta menor presencia de mujeres en las cúpulas directivas se transmite al conjunto del tejido empresarial, de manera que las proporciones de mujeres en empresas de mayores dimensiones se verán reducidas frente a la participación en aquellas de mediano y pequeño

tamaño. Por lo tanto, estas premisas remiten al tamaño empresarial como una variable explicativa de los niveles de desequilibrio existentes entre mujeres y hombres en el reparto de puestos de decisión de ámbito superior en las compañías.

FIGURA 9. Representación femenina en empresas y grupos de empresas de España por rango de ventas, año 2004.



FUENTE: *Elaboración propia.*

Con el fin de investigar si se produce una relación directa entre las mayores dimensiones de la empresa y una menor representación femenina como primer ejecutivo, se ha partido de la información de las 5.047 empresas que integran la muestra para el año 2004, estableciendo unas cotas en función del importe de facturación, con el objeto de separar las unidades de la muestra en rangos significativos de acuerdo a su tamaño, escogiendo las ventas en este caso como variable representativa de las dimensiones. El análisis de la **figura 9** permite apreciar que, a medida que se aumenta un peldaño en la escala de estratos (es decir, se consideran conjuntos de empresas con mayores importes de ventas), menor es la representación femenina en el conjunto de empresas de ese segmento, hasta desaparecer cuando se consideran corporaciones con más de 500 millones de euros de ventas. Un análisis análogo podría efectuarse respecto de los resultados obtenidos con los datos de los 840 grupos de empresas, ordenados de mayor a menor importe de ventas y agrupados en este caso en siete estratos de igual número de observaciones (120 cada uno), aunque, el primer rango, que incluye los grupos de mayores dimensiones, suponga una excepción a esa sugerida conexión entre el mayor tamaño y un creciente desequilibrio en la participación de cada género

como cargo principal. En todo caso, de la observación del conjunto de resultados puede inferirse que el tamaño de la entidad parece resultar significativo a la hora de explicar diferencias en la representación de cada sexo en los cargos de primer ejecutivo, de forma que, a mayor tamaño de la firma, menores son las posibilidades de que haya presencia femenina en la cúpula de la corporación.

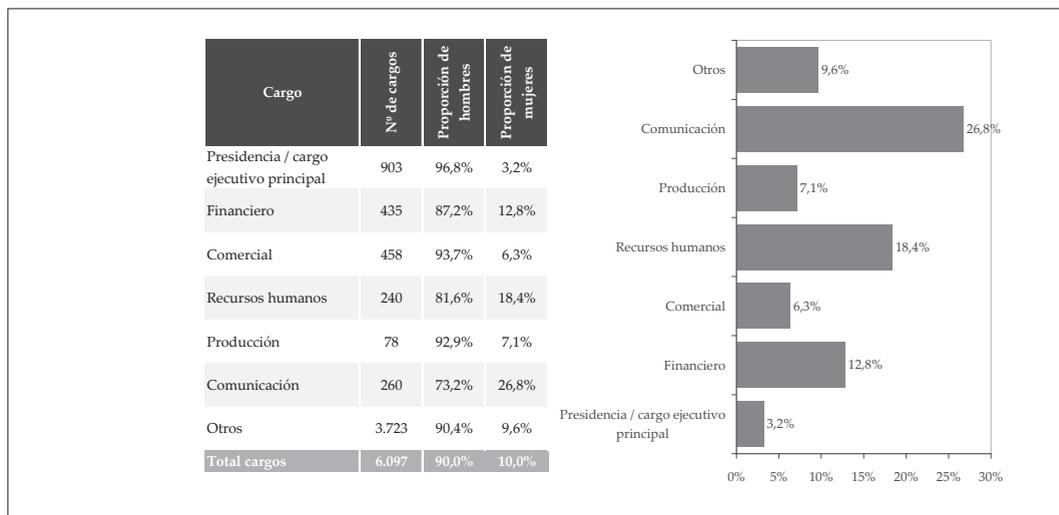
4.2. Análisis de cargos intermedios y de puestos con contenido funcional asignado.

4.2.1. Resultados para el conjunto de la muestra y contenido funcional del puesto.

La otra fuente de información con la que se ha trabajado para analizar la diversidad de género en el ámbito directivo de las compañías españolas se construye a partir de una base de datos que identifica nominalmente a los principales directivos de distintos sectores de actividad empresarial para los años 2003 y 2004. Para la casi totalidad de registros se cuenta, adicionalmente, con el contenido funcional del puesto que se ocupa. Esta vinculación de cargos declarados con la función principal desempeñada permite clasificar aquellas áreas de decisión que se repiten en una generalidad de empresas. Cuando no ha sido posible distinguir claramente la función principal del puesto, o esta no se consignaba en un número significativo de casos, se ha optado por asignar una etiqueta de «otros» al cargo directivo, a efectos de su clasificación funcional.

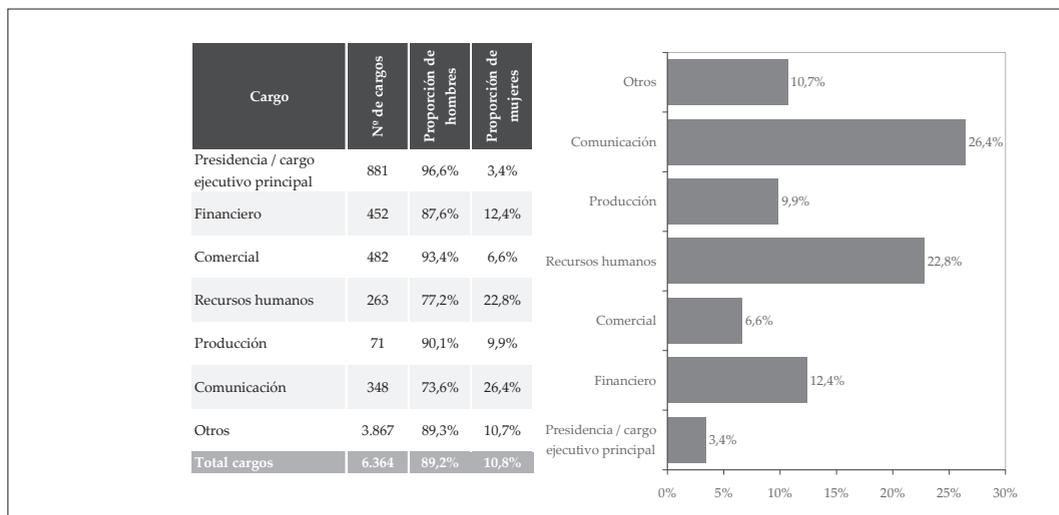
En el cómputo global, la presencia femenina en el conjunto de puestos funcionales de responsabilidad analizados supera el 10% en los dos años considerados. Distinguiendo de acuerdo al contenido funcional del puesto, y como se puede apreciar en las **figuras 10 y 11**, los ámbitos relativos a la alta dirección, dirección comercial y dirección de la producción cuentan con escaso número de directivas en ambos ejercicios, mientras que las áreas con mayor representación femenina serían, de forma destacada, las correspondientes a cargos de dirección de comunicación y de recursos humanos. Como se puede constatar en la **figura 12**, no hay excesivas variaciones en el período analizado, aunque puede mencionarse el incremento en la proporción de mujeres directivas para las áreas de recursos humanos (4,4%) y de producción (2,8%). En cualquier caso, los resultados constatan que la participación de las mujeres en puestos de dirección, cuando se contemplan los cargos intermedios, es superior a la proporción femenina en cargos de primer ejecutivo.

FIGURA 10. Proporción de hombres y de mujeres en cargos ejecutivos por áreas funcionales para las principales empresas de España, año 2003.



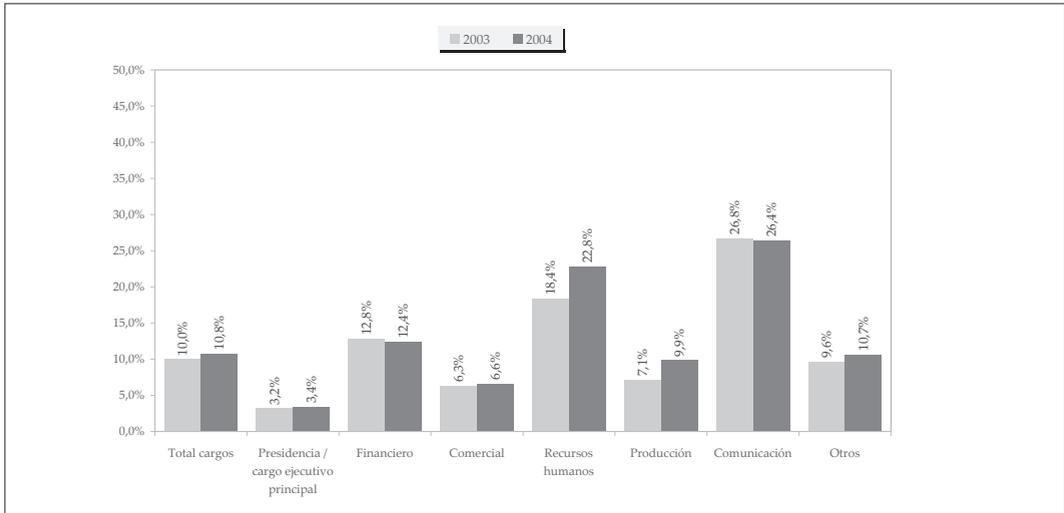
FUENTE: *Elaboración propia.*

FIGURA 11. Proporción de hombres y de mujeres en cargos ejecutivos por áreas funcionales para las principales empresas de España, año 2004.



FUENTE: *Elaboración propia.*

FIGURA 12. Variación de la proporción de mujeres por áreas funcionales para las principales empresas de España, años 2003-2004.



FUENTE: *Elaboración propia.*

4.2.2. Análisis por sectores de actividad.

Cuando se clasifican los registros disponibles en función del sector de actividad económica principal en el que se encuadrarían las distintas empresas a las que pertenecen los cargos directivos estudiados, también se pone de manifiesto el predominio de varones ocupando puestos de dirección en todos los ámbitos analizados. No obstante, existen diferencias significativas en la proporción que alcanzan las mujeres entre unas y otras ramas de actividad, como se observa en la **tabla 5** y en la **figura 13**. La actividad con mayor participación de las mujeres en los puestos de dirección considerados corresponde a las «empresas de trabajo temporal», alcanzando más de un 30% de presencia femenina. En el extremo opuesto, hay actividades en las cuales ninguna mujer ocupa puesto directivo alguno para las entidades de la muestra, como sucede en el caso de las firmas de «auditoría», «construcción mecánica», «medios de pago» o «minería». También resulta particularmente escasa la representación en empresas de «agua y gas», «siderurgia», «papel y cartón», «ingeniería» o «energía y petróleo», en las cuales la proporción de mujeres no supone ni el 3% de los puestos directivos contemplados para cada rama de actividad. Al igual que sucedía al estudiar la distribución de cargos de primer ejecutivo de las compañías, también en este caso podría conjeturarse una asociación entre actividades productivas sin representación femenina y estereotipos convencionalmente masculinos.

TABLA 5. *Proporción de mujeres sobre el total de cargos directivos para cada rama de actividad para las principales empresas de España, año 2004.*

Sectores con mayor proporción de mujeres	Proporción mujeres	Sectores con menor proporción de mujeres	Proporción mujeres
Empresas de trabajo temporal	31,3%	Piel y calzado	7,1%
Cazatalentos	28,2%	Electrónica de consumo	6,7%
Agencias medios	27,0%	Madera y muebles	6,6%
Editoriales	23,0%	Distribución	6,5%
Perfumería	22,7%	Metalurgia	6,3%
Joyería	22,5%	Cajas de ahorro	6,2%
Internet	19,3%	Bebida y tabaco	6,1%
Publicidad	19,2%	Autopistas y aparcamientos	6,1%
Laboratorios	18,7%	Cemento	5,9%
Escuelas de negocios	16,5%	Construcción naval	5,6%
Moda	16,1%	Restauración	5,6%
Financieras	15,4%	Bienes de equipo eléctrico	5,5%
Limpieza	14,5%	Alimentación	5,4%
Electrodomésticos	13,3%	Renting y leasing	5,4%
Transporte	13,1%	Auxiliar del automóvil	4,6%
Medios de comunicación	12,7%	Energía eléctrica	4,0%
Seguridad	12,5%	Aeronáuticas	3,8%
Inmobiliaria	11,5%	Construcción	3,8%
Gestoras de fondos	11,2%	Vidrio	3,6%
Ferías	11,1%	Capital riesgo	3,0%
Telecomunicaciones	11,0%	Corporaciones	2,7%
Sociedades y agencias de valores	10,8%	Agua y gas	2,6%
Informática	10,7%	Papel y cartón	2,4%
Seguros	10,3%	Siderurgia	2,2%
Consultoría	9,4%	Ingeniería	2,1%
Química	9,0%	Energía y petróleo	1,8%
Banca	8,4%	Auditoría	0,0%
Automóvil	7,8%	Construcción mecánica	0,0%
Hostelería	7,7%	Medios de pago	0,0%
Abogacía	7,4%	Minería	0,0%

FUENTE: *Elaboración propia.*

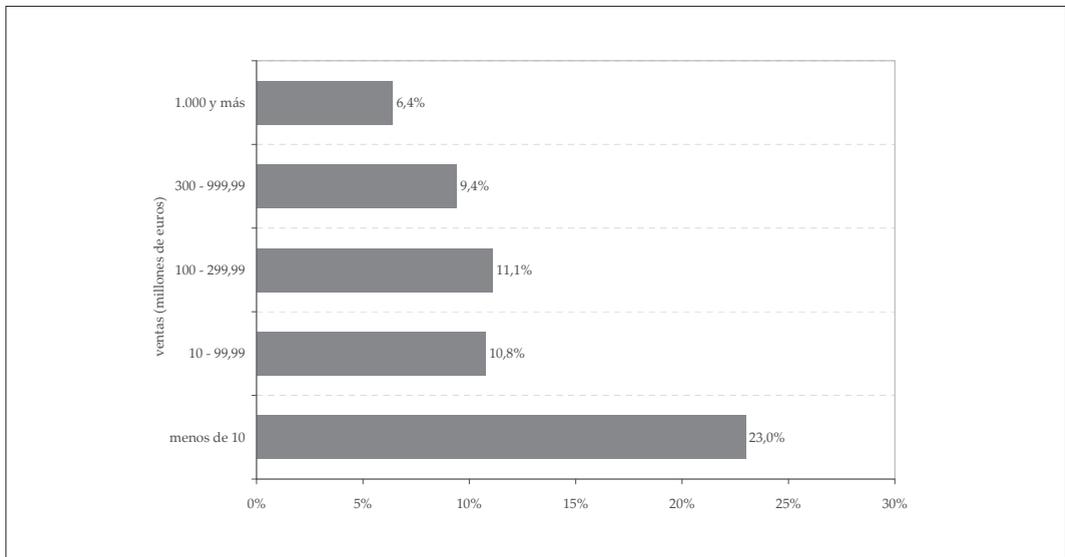
de acuerdo a su contenido funcional, y tal y como se recoge en la **tabla 6**, se observa que, en las empresas con volúmenes de ventas inferiores a 10 millones de euros, la proporción de mujeres en puestos intermedios alcanza los mayores valores, excepto para la dirección de producción, que no cuenta con representación femenina. En las agrupaciones que corresponden a los mayores volúmenes de ventas, destacaría la participación de mujeres respecto a los cargos funcionales del área de comunicación, dirección financiera y recursos humanos.

TABLA 6. *Proporción de mujeres y de hombres por rangos de ventas y contenido funcional del puesto directivo para las principales empresas de España, año 2004.*

Cargos	Distribución de cargos	Ventas (en millones de euros)					Total general
		menos de 10	10 - 99,99	100 - 299,99	300 - 999,99	1.000 y más	
Presidencia / cargo ejecutivo principal	proporción de hombres	87,2%	94,8%	98,3%	96,6%	98,5%	95,9%
	proporción de mujeres	12,8%	5,2%	1,7%	3,4%	1,5%	4,1%
Financiero	proporción de hombres	54,5%	86,6%	90,4%	87,6%	85,9%	86,8%
	proporción de mujeres	45,5%	13,4%	9,6%	12,4%	14,1%	13,2%
Comercial	proporción de hombres	82,4%	89,2%	92,5%	92,5%	92,6%	91,3%
	proporción de mujeres	17,6%	10,8%	7,5%	7,5%	7,4%	8,7%
Recursos humanos	proporción de hombres	66,7%	67,6%	70,4%	85,2%	86,9%	79,2%
	proporción de mujeres	33,3%	32,4%	29,6%	14,8%	13,1%	20,8%
Producción	proporción de hombres	100,0%	96,3%	92,9%	100,0%	100,0%	97,4%
	proporción de mujeres	0,0%	3,7%	7,1%	0,0%	0,0%	2,6%
Comunicación	proporción de hombres	40,0%	57,7%	57,6%	66,7%	80,0%	64,6%
	proporción de mujeres	60,0%	42,3%	42,4%	33,3%	20,0%	35,4%
Otros	proporción de hombres	74,2%	90,6%	88,3%	90,5%	94,7%	89,9%
	proporción de mujeres	25,8%	9,4%	11,7%	9,5%	5,3%	10,1%
Total cargos	proporción de hombres	77,0%	89,2%	88,9%	90,6%	93,6%	89,7%
	proporción de mujeres	23,0%	10,8%	11,1%	9,4%	6,4%	10,3%

FUENTE: *Elaboración propia.*

FIGURA 14. *Proporción de mujeres sobre el total de cargos directivos por rangos de ventas para las principales empresas de España, año 2004.*



FUENTE: *Elaboración propia.*

4.2.4. Análisis de los cargos funcionales en relación con el tamaño de la empresa medido en función del número de empleados.

La otra variable escogida en el análisis para representar el tamaño de la empresa ha sido el número medio de empleados con el que contaban las entidades durante el ejercicio económico 2004, con el fin de indagar desde otra perspectiva la influencia que pueden ejercer las dimensiones corporativas sobre la representación femenina en puestos de dirección. Al igual que ocurría en el caso del importe de ventas, el dato correspondiente al número de empleados no se consignaba para todas las empresas a las que pertenecen los cargos directivos que integran la muestra que se ha empleado. Por este motivo, los resultados de participación de mujeres en cargos directivos, considerando las empresas de las que se conoce el número de empleados, difieren levemente de los obtenidos para el total de la muestra. En este caso, se ha optado por realizar una agrupación de empresas en función del número de trabajadores en seis bloques, visto que era la división más satisfactoria en términos de interpretación de resultados y asignación de registros a cada conglomerado, tras efectuar varias pruebas con diferentes segmentaciones. Como refleja la **figura 15**, los resultados obtenidos permiten concluir que, de igual forma que ocurría con las ventas, la presencia de mujeres en puestos funcionales de dirección va disminuyendo a medida que aumenta el número de empleados de las empresas, esto es, en aquellos estratos que incluyen a aquellas de mayor tamaño. Diferenciando en función del contenido funcional del puesto, la **tabla 7** muestra que el cargo de dirección de producción es el que tiene menor participación femenina, de manera que no hay mujeres cuando las empresas tienen más

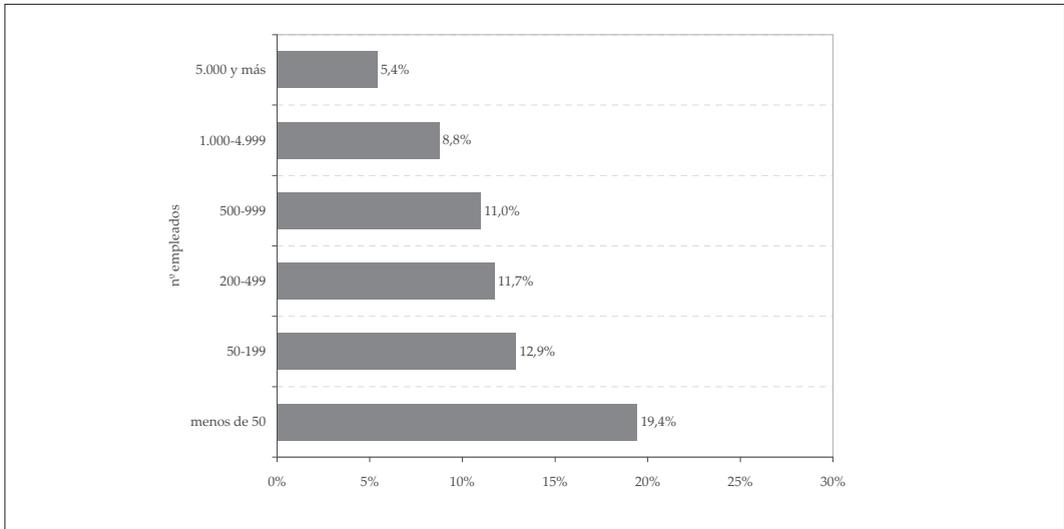
de 500 empleados. En los cargos de dirección de recursos humanos y de comunicación existe mayor proporción de mujeres, llegando incluso a superar el porcentaje de directivas al de hombres en el estrato de las empresas con menor tamaño de las que integran la muestra.

TABLA 7. *Proporción de mujeres y de hombres por rangos de acuerdo al número de trabajadores y contenido funcional del puesto directivo para las principales empresas de España, año 2004.*

Cargos	Distribución de cargos	Nº empleados						Total general
		menos de 50	50-199	200-499	500-999	1.000-4.999	5.000 y más	
Presidencia / cargo ejecutivo principal	proporción de hombres	88,7%	95,1%	95,9%	95,8%	97,8%	95,3%	95,0%
	proporción de mujeres	11,3%	4,9%	4,1%	4,2%	2,2%	4,7%	5,0%
Financiero	proporción de hombres	68,4%	88,9%	82,9%	90,4%	90,1%	94,9%	87,4%
	proporción de mujeres	31,6%	11,1%	17,1%	9,6%	9,9%	5,1%	12,6%
Comercial	proporción de hombres	84,2%	89,6%	93,5%	90,2%	90,1%	98,0%	91,1%
	proporción de mujeres	15,8%	10,4%	6,5%	9,8%	9,9%	2,0%	8,9%
Recursos humanos	proporción de hombres	33,3%	70,0%	65,1%	77,8%	83,2%	85,4%	78,0%
	proporción de mujeres	66,7%	30,0%	34,9%	22,2%	16,8%	14,6%	22,0%
Producción	proporción de hombres	75,0%	100,0%	93,8%	100,0%	100,0%	100,0%	97,4%
	proporción de mujeres	25,0%	0,0%	6,3%	0,0%	0,0%	0,0%	2,6%
Comunicación	proporción de hombres	55,6%	44,4%	66,7%	57,7%	66,7%	73,9%	62,8%
	proporción de mujeres	44,4%	55,6%	33,3%	42,3%	33,3%	26,1%	37,2%
Otros	proporción de hombres	79,0%	84,9%	89,0%	89,5%	91,6%	95,5%	89,7%
	proporción de mujeres	21,0%	15,1%	11,0%	10,5%	8,4%	4,5%	10,3%
Total cargos	proporción de hombres	80,6%	87,1%	88,3%	89,0%	91,2%	94,6%	89,4%
	proporción de mujeres	19,4%	12,9%	11,7%	11,0%	8,8%	5,4%	10,6%

FUENTE: *Elaboración propia.*

FIGURA 15. *Proporción de mujeres sobre el total de cargos directivos por rangos de número de trabajadores para las principales empresas de España, año 2004.*



FUENTE: *Elaboración propia.*

5. CONCLUSIONES

La incorporación de las mujeres a la vida económica activa, su acceso masivo al mercado de trabajo a lo largo de las últimas décadas y, por lo tanto, su visibilidad en la esfera empresarial confluye con la importancia estratégica que actualmente han adquirido los recursos humanos en muchas organizaciones, como factor productivo que contribuye decisivamente al logro de los objetivos. La conjunción de estas circunstancias conduce a que las organizaciones, al contar con un capital humano más heterogéneo, deban prestar mayor atención a la gestión de la diversidad. En consecuencia, en el área de los recursos humanos comienza a plantearse la conveniencia de incorporar a su ámbito funcional enfoques alternativos que puedan integrar medidas de conciliación de la vida familiar y personal con la profesional, introducir criterios de diversidad en los procesos de selección y promoción o implantar planes de igualdad. Si la motivación primaria a la preocupación por la diversidad convencionalmente podía responder a un ideario de corte social, ya que no resultan aceptables hoy en día situaciones de desigualdad en el entorno laboral, desde la perspectiva de la consecución de los objetivos de la organización se presenta como una cuestión de eficiencia, esto es, relacionada con la productividad de los recursos humanos, con la retención del capital humano o vinculada a la posible asociación que pueda establecerse entre diversidad y rentabilidad empresarial.

De esta forma, centrándose en la desigualdad vertical como uno de los mayores retos a los que se enfrenta la gestión de la diversidad; es decir, en el evidente desequilibrio en la participación de las

mujeres en los puestos de decisión superior de las empresas, la literatura avala la persistencia de un «techo de cristal» que impide el progreso de las carreras profesionales femeninas, apuntando algunos de los factores explicativos. En este sentido, y como se ha venido a detallar previamente, con la investigación realizada en el presente trabajo, y de acuerdo a los resultados de los análisis efectuados, se confirma la existencia de una escasa representación de mujeres que ocupan cargos directivos en las principales empresas españolas. Asimismo, el estudio revela adicionalmente la influencia sobre el grado de desigualdad que tienen aspectos como el sector de actividad de la entidad, así como las dimensiones empresariales (a mayor tamaño, mayor desequilibrio), junto al contenido funcional del puesto o el nivel jerárquico del cargo directivo (en la medida que se asciende hacia el vértice superior de la estructura de la organización, se ve reducida la representación femenina).

De esta manera, puede afirmarse que los resultados obtenidos corroboran algunas de las cuestiones que apuntan los desarrollos teóricos que fundamentan los análisis de la segregación vertical de las mujeres en las organizaciones, a saber, la pervivencia de estereotipos de género, las exigencias profesionales de los puestos de dirección empresarial, a menudo incompatibles con la «doble carga» (laboral y doméstica) que recae de forma abrumadora sobre las mujeres o la coincidencia con la segregación horizontal, que se manifiesta en determinadas profesiones y sectores de actividad. La investigación en profundidad de estos factores puede parecer oportuna, en la medida en que su conocimiento resulta de utilidad para el diseño de algunas de las políticas de gestión de diversidad que pretendan llevar a efecto las organizaciones.

Bibliografía

- ADAMS, R. B.; FERREIRA, D. [2004]: «Gender diversity in the boardroom», *ECGI Working Paper Series in Finance* n.º 58.
- ADLER, R. D.A. [2001]: «Women in the executive suite. Correlate to high profits», *Working Paper*, European Project on Equal Pay, Pepperdine University.
- ALVESSON, M.; BILLING, Y. D. [1997]: *Understanding gender and organisations*, Sage, Londres.
- ANDERSON-GOUGH, F.; GREY, F.; ROBSON, K. [2005]: «Helping them to forget...: the organizational embedding of gender relations in public audit firms», *Accounting, Organizations and Society*, n.º 30, págs. 469-490.
- ANKER, R. [1998]: *Gender and jobs. Sex segregation of occupations in the world*, OIT, Ginebra.
- BARBERÁ, E.; SARRIÓ, M.; RAMOS, A. [2000]: «Mujeres directivas: promoción profesional en España y el Reino Unido», *Quaderns Feministes*, n.º 2. Universidad de Valencia.
- BECKER, G. [1971]: *The economics of discrimination*, Chicago University Press, Chicago.

- BEM, S. L. [1993]: *The lenses of gender transforming. The debate on sexual inequality*, Yale University Press, New Haven.
- BENERÍA, L. [2003]: *Gender, development and globalisation. Economics as if all people mattered*, Routledge, Londres.
- BLAU, F.D.; FERBER, M.A. y WINKLER, A.E. [1998]: *The economics of women, men and work*, Prentice Hall, New Jersey.
- BOSERUP, E. [1993]: *La mujer y el desarrollo económico*, Minerva, Madrid.
- CASTAÑO, C.; IGLESIAS, C. y SÁNCHEZ, M. [2002]: «Tecnología y empleo en perspectiva de género», *Economía Industrial*, n.º 348.
- CATALYST [2004]: *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, Catalyst, New York, <http://www.catalystwomen.org>
- CHANG, T. F. H. [2003]: «A social psychological model of women's gender-typed occupational mobility», *Career Development International*, n.º 1, págs. 27-39.
- COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV) [2005]: *Informe de Gobierno Corporativo de Entidades Emisoras*, Comisión Nacional del Mercado de Valores.
- CORTINA, A. [2000]: «Mujer, economía familiar y Estado de Bienestar», en: *Dimensiones económicas y sociales de la familia*, págs. 253-268, Fundación Argentaria, Colección Economía Española, número 14, Madrid.
- CROMPTON, R. [1987]: «Gender and accountancy: a response to Tinker and Neimark», *Accounting, Organizations and Society*, n.º 12, págs. 141-156.
- CROMPTON, R. y LE FEUVRE, N. [1992]: «Gender and bureaucracy: women in Britain and France», en SAVAGE, M.; WITZ, A. (ed.): *Gender and bureaucracy*, Blackwell, Oxford.
- DAVIDSON, M.J. y COOPER, C.L. [1992]: *Shattering the glass ceiling: the woman manager*, Paul Chapman Pub.
- DE OLDE, C. y SLINKMAN, E. [1999]: *Het glazen plafond*, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- DURÁN, P. [2000]: «Desarrollo humano y género: nuevos retos», en 2.º *Seminario Internacional Globalización, Mujer y Desarrollo*, Fundación Promoción Social de la Cultura, Madrid.
- EAGLY, A.H., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M.C. y VAN-ENGEN, M.L. [2003]: «Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men», *Psychological Bulletin*, n.º 4, págs. 569-91.
- ELEJABEITIA TAVERA, C. y LÓPEZ SÁEZ, M. [2003]: *Trayectorias personales y profesionales de mujeres con estudios tradicionalmente masculinos*, Instituto de la Mujer y el Centro de Investigación y Documentación Educativa.
- ERHARDT, N.L.; VERBERL, J.D. y SHRADER, C.B. [2003]: «Board of director diversity and firm financial performance», *Corporate Governance: an International Review*, Vol. 11, págs. 102-111.
- EUROPEAN PROFESSIONAL WOMEN'S NETWORK (EPWN) [2004]: *European Board Women Monitor 2004*, European Professional Women's Network & Egon Zehnder International, <http://www.europeanepwn.net>

- FERRIS, G.R.; PERREWE, P.L.; ANTHONY, W. P. y GILMORE, D.C. [2000]: «Political skill at work», *Organizational Dynamics*, vol. 28, n.º 4, págs. 25-37.
- FINA, LL. [1996]: «Trabajo en casa, fuera de casa y de doble jornada», en CASTAÑO, C. y PALACIOS, S.: *Salud, dinero y amor. Cómo viven las mujeres españolas de hoy*, Alianza Editorial, Madrid.
- FLETCHER, J.K. [1995]: «Radically transforming work for the 21.th century: A feminist reconstruction of "real" work», *The Academy of Management Journal*, págs. 448-453.
- [1999]: *Disappearing acts: Gender power and relational practice at work*, MIT Press, Cambridge.
- FUNDACIÓN DE ESTUDIOS FINANCIEROS [2005]: «Diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas y Cajas de Ahorros españolas», *Papeles de la Fundación*, n.º 12.
- FUNDACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS [2006]: «Análisis de la presencia de la mujer en los consejos de administración de las mil mayores empresas españolas», *Documento de trabajo*, n.º 263.
- FUNDACIÓN ECONOMÍA Y DESARROLLO (ECODES) [2004]: «Género y los Consejos de Administración de las empresas del Ibex-35», *Documento de trabajo*.
- GONZÁLEZ, M. [2000]: «Las políticas de igualdad de oportunidades: logros alcanzados y retos para el futuro», en 2.º *Seminario Internacional Globalización, Mujer y Desarrollo*, Fundación Promoción Social de la Cultura, Madrid.
- HALFORD, S.; LEONARD, P. [2001]: *Gender, power and organisations: an introduction*, Palgrave, New York.
- HITT, M.A.; BIERMAN, L.; SHIMIZU, K. y KOCHAR, R. [2001]: «Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource based perspective», *The Academy of Management Journal*, vol. 44, n.º 1, págs. 13-28.
- HOOBS, B. [2000]: *Feminism is for Everybody: Passionate Politics*, South End Press, Cambridge.
- HULL, K. E. y NELSON, R.L. [2000]: «Assimilation, choice or constraint? Testing theories of gender differences in the careers of lawyers», *Social Forces*, n.º 1, págs. 229-264.
- INSTITUTO DE LA MUJER [2001]: *Las mujeres en cifras 1996-2000*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- JORGENSEN, J. [2002]: «Engineering selves: negotiating gender and identity in technical work», *Management Communication Quarterly*, n.º 3, págs. 350-380.
- JONUNG, C. [1998]: «Occupational segregation by sex and change over time», en PERSSON, I.; JONUNG, C. (eds.): *Women's work and wages*, págs. 36-71, Routledge, New York.
- KANTER, R.M. [1977]: *Men and women of the corporation*, Basic Books, Nueva York.
- KARK, R. [2004]: «The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective», *Journal of Organizational Change Management*, n.º 2, págs. 160-176.
- KATZENBACH, J. R.; BECKETT, F.; DICHTER, S.; FEIGEN, M.; GAGNON, C.; HOPE, Q. Y LING, T. [1995]: *Real change leaders: How you can create growth and high performance at your company*, Times Books, Random House, New York.
- LE FEUVRE, N. [2004]: *Trabajo y empleo de las mujeres en Europa*, Université de Toulouse-Le Mirail, <http://www.helsinki.fi/science/xantippa/wes/wes20.html>

- LETTENDRE, L. [2004]: «The dynamics of the boardroom», *Academy of Management Executive*, Vol. 18, n.º 1, págs. 101-104.
- LORBER, J. [2001]: *Gender Inequality*, Roxbury Publishing, Los Ángeles.
- LOWE, K.B.; KROECK, K.G. y SIVASUBRAMANIAM, N. [1996]: «Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature», *Women in Management Review*, n.º 2, págs. 3-9.
- MARSHALL, J. [1984]: *Women Managers: Travellers in a male world*, John Wiley and Sons Ltd.
- MENCKEN, F.C. y WINFIELD, I. [2000]: «Job search and sex segregation: does sex of social contact matter?», *Sex roles*, n.º 9-10, págs. 847-864.
- MOBLEY, S.C. [1973]: «The challenges of socio-economic accounting», en ESTES, R. W. (ed.): *Accounting and society*, págs. 15-24, John Wiley & Sons.
- MOLYNEUX, M. [2001]: «Globalización a qué precio. El impacto en las mujeres del Norte y el Sur», en VILLOTA, P. (ed.): *Perspectivas comparativas sobre género y ciudadanía*, Icaria, Barcelona.
- OAKLEY, J.G. [2000]: «Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs», *Journal of Business Ethics*, n.º 27, págs. 321-334.
- POWELL, G.N. [1993]: *Women and men in management*, Sage Pub., Newbury Park, California.
- POWELL, G.N. y BUTTERFIELD, D.A. [1994]: «Investigating the "Glass ceiling" phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management», *The Academy of Management Journal*, vol. 37, n.º 1, págs. 68-86.
- PURCELL, K. [2002]: *Qualifications and careers: equal opportunities and earnings among graduates*, Employment Studies Research Unit Report Conducted on Behalf of the Equal Opportunities Commission.
- RAMOS LÓPEZ, M.A. [2005]: *Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir*, Universidad de Valencia.
- RESKIN, B. y MCBRIER, D.B. [2000]: «Why not ascription? Employment of male and female managers». *American Sociological Review*, vol. 65, n.º 2, págs. 210-233.
- ROBINSON, G. y DECHANT, K. [1997]: «Building a business case for diversity», *The Academy of Management Executive*, vol. 11, n.º 3, págs. 21-31.
- SÁENZ BLANCO, M.T. [2005]: «Mujeres directivas: la paradoja de la eficacia», *Capital Humano*, n.º 187, págs. 112-118.
- SCHEIN, V. y MUELLER, R. [1992]: «Sex role stereotyping and requisite management characteristics», *Journal of Applied Psychology*, n.º 57, págs. 95-100.
- SEGERMAN-PECK, L.M. [1991]: *Networking and mentoring. A woman's guide*, Judy Piatkus Ltd., Londres.
- SEN, G. [1999]: «Gendered labour markets and globalisation in Asia», UNCTAD/UNPD Global Programme.
- SINCLAIR, A. [2000]: «Teaching managers masculinities: are you kidding?», *Management Learning*, n.º 1, págs. 83-101.
- SPENCER & STUART [2004]: *España 2004: Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración*, Spencer Stuart.

- STEVENS, I. y VAN LAMOEN, I. [2001]: *Manual on gender mainstreaming at universities*, Maastricht Universiteit, www.kuleuven.ac.be/gkg/pub/manual.pdf
- TONG, R. [1998]: *Feminist thought a more comprehensive introduction*, Westview Press, Boulder.
- VILLOTA, P. (ed.) [2004]: *Globalización y desigualdad de género*, Editorial Síntesis, Madrid.
- WALBY, S. [1986]: *Patriarchy at work*, Polity, Cambridge.
- WILLIAMS, M. y GÓMEZ-ACEBO, P. [2005]: «360° a la mujer directiva española», *Capital Humano*, n.º 187, págs. 120- 126.
- WIRTH, L. [2002]: *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*, Colección Informes. OIT n.º 58, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.