



TESIS DOCTORAL
2015

**CAUSAS DEL TECHO DE CRISTAL:
UN ESTUDIO APLICADO A LAS EMPRESAS DEL
IBEX35**

VIRGINIA MARTÍNEZ AYUSO

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales

**Departamento de Organización de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)**

**Directora
Dra. Irene Saavedra Robledo**

**DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

TESIS DOCTORAL

**BARRERAS QUE APUNTALAN EL TECHO DE CRISTAL:
UNA REVISIÓN DE SUS CAUSAS EN LOS CONSEJOS DE
ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL IBEX35**

VIRGINIA MARTÍNEZ AYUSO

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales

**Directora
Dra. Irene Saavedra Robledo**

Dedicatoria

A Juan Carlos, Ángela y Jorge

A Boni y Merce

A Juan Antonio

Por vuestro amor, confianza y apoyo incondicional

Agradecimientos

A la Dra. Irene Saavedra, directora de esta tesis, por transmitirme tantos conocimientos, por su profesionalidad, por su apoyo continuo, por tanto tiempo dedicado con máximo interés a esta tesis. Gracias por la confianza que has depositado en mí.

A Juan Antonio Martínez Ayuso, por su continua, incondicional y definitiva ayuda, técnica y personal. No puedo estar más agradecida.

A la Consejera del IBEX35 que me brindó su valioso tiempo. Su interesantísima experiencia personal y profesional ha constituido una aportación de gran valor para esta tesis.

A las personas y empresas del IBEX35 que han dedicado su tiempo a facilitar la transmisión de esta investigación y a responder al cuestionario, permitiendo así hacer realidad este proyecto.

A Juan Carlos, Ángela y Jorge, por tantos momentos robados en favor de esta tesis. La satisfacción del resultado de este proyecto, suma de todos, nos dará la energía para compensar con creces tanto esfuerzo. Hemos hecho un gran trabajo en equipo.

A mis padres, Boni y Merce, gracias por creer siempre en mí. Vuestro amor y apoyo incondicional han supuesto siempre la pieza clave para no abandonar los proyectos difíciles, como ha sido este. Espero saber replicar lo mismo en mis hijos.

A mis hermanos, Carlos y Ana, Jesús y Toñi, Mercedes, Juan Antonio y Angelines, el gran equipo de Boni y Merce, por la fuerza de la unión que tenemos y necesitamos para el partido que ahora nos toca.

A mis amigos, en especial de Ávila y Burgos, por compartir tan buenos momentos y saber que siempre estáis ahí. Esa energía ha sido muy importante en este largo proyecto.

A ese rincón de Espinosa, los Monteros del Rey, que tan buenos momentos de concentración me ha brindado.

ÍNDICE	5
INTRODUCCIÓN	8
PARTE I. MARCO CONCEPTUAL	
CAPÍTULO 1: EL TECHO DE CRISTAL	18
1.1 Concepto	18
1.2 Justificación	21
1.3 Marco teórico	30
1.4 Líneas de investigación y enfoques de estudio	40
1.4.1 Efectos del Techo de Cristal	41
1.4.2 Causas del Techo de Cristal	43
1.4.3 Instrumento de reclamo o metáfora	43
CAPÍTULO 2: BARRERAS DEL TECHO DE CRISTAL: HIPÓTESIS Y MODELO	46
Introducción	46
2.1 Barreras internas	48
2.1.1 Poder profético de los estereotipos de género	49
2.1.2 Características de la personalidad	51
2.1.3 Capital humano y formativo	52
2.1.4 Estilos de liderazgo	57
2.1.5 Conflictos de rol e identidad de género	64
2.1.6 Elección personal	65
2.2 Barreras externas	67
2.2.1 Factores culturales relacionados con los estereotipos de género	67
2.2.2 Cultura organizacional	72
2.2.3 Redes informales y apadrinamiento	73
2.2.4 Regulación	75

2.3	Barreas mixtas	80
2.3.1	La maternidad	80
2.3.2	Armonización de las esferas privada y pública	81
2.3.3	Falta de experiencia en puestos directivos	86
2.4	Modelo de las Barreras del Techo de Cristal	89
 CAPÍTULO 3: DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL IBEX35		91
	Introducción	91
3.1	Legislación y normativa	93
3.1.1	Marco internacional	94
3.1.2	Legislación española	103
3.1.3	Códigos de Buen Gobierno Corporativo	105
3.2	Estructura, funcionamiento y composición de los Consejos de Administración de las empresas del IBEX35	110
3.2.1	Estructura del Consejo de Administración	110
3.2.2	Funcionamiento y comisiones. La Comisión de Nombramientos y Retribuciones	112
3.3	Presencia femenina en los Consejos de Administración de las empresas del IBEX35	114
3.4	Grado de cumplimiento del Código de Buen Gobierno	119
 REFLEXIONES SOBRE EL MARCO CONCEPTUAL		128
 PARTE II. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA		
 CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA		132
4.1.	Objetivos	133
4.2	Población objetivo	134
4.3	Descripción del cuestionario	136
4.4	Recogida de información	143
4.5	Medición de las variables	146

4.6	Fiabilidad y validez de las medidas	151
4.6.1	Fiabilidad	151
4.6.2	Validez	152
CAPÍTULO 5: RESULTADOS		156
5.1	Estadísticos descriptivos de los datos	156
5.2	Resultados	188
5.2.1	Planteamiento del Modelo	188
5.2.2	Contraste de las hipótesis de investigación	191
5.3	Análisis de los resultados	197
5.3.1	Barreras internas	199
5.3.2	Barreras externas	201
5.3.3	Barreras mixtas	202
PARTE III. CONCLUSIONES		
CAPÍTULO 6: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES		205
BIBLIOGRAFÍA		214
LISTA DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS		235
APÉNDICE DOCUMENTAL		
Anexo I.	Relación páginas web con información sobre la composición de los CAIBEX35	239
Anexo II.	Relación páginas web donde se localizan los IAGC de las empresas del IBEX35	241
Anexo III.	Cuestionario enviado a Comités de Nombramientos	243
Anexo IV.	Informe de entrevista a una consejera	248
Anexo V.	Carta a los Comités de Nombramientos	250
Anexo VI.	Correo electrónico de agradecimiento	251

INTRODUCCIÓN

El ánimo que ha impulsado y orientado desde un principio la presente tesis doctoral es profundizar en el conocimiento de las causas de la baja representación femenina en los puestos de decisión de las empresas, fenómeno conocido como Techo de Cristal (TC) y, específicamente, en los Consejos de Administración (CA) de las 35 empresas españolas con mayor capitalización bursátil (IBEX35). Como se verá más adelante, este entorno presenta unas características de transparencia y homogeneidad que facilitan la investigación.

La incorporación de las mujeres a la población activa y al empleo es un rasgo que ha caracterizado los mercados de trabajo de los países desarrollados en los últimos cincuenta años. No obstante, y aunque la presencia de las mujeres se ha extendido a todos los sectores y ocupaciones, las investigaciones empíricas basadas en el análisis de la posición de las mujeres en los mercados de trabajo revelan diferencias importantes con respecto a los hombres. Se habla de segregación ocupacional (Wirth, 2002) cuando existe una clara distinción entre los sectores de actividad y los puestos de trabajo ocupados por hombres y mujeres. Dicha segregación es horizontal cuando las mujeres se concentran en un número reducido de profesiones o sectores de actividad, mientras que es

vertical cuando se ejerce en el plano jerárquico concentrándose los empleos femeninos en las escalas inferiores.

En esta tesis nos hemos centrado en la segregación vertical que impide una representación igualitaria de hombres y mujeres en puestos de poder y da lugar a lo que se conoce como Techo de Cristal, fenómeno definido por la literatura como una barrera invisible que se encuentran muchas mujeres en el acceso a los puestos más altos de la jerarquía de las organizaciones (Hymowitz y Schellhardt, 1986).

Los avances realizados en los últimos años, tanto en la incorporación de la mujer a las empresas como en aspectos de transparencia, regulatorios, normas de buen gobierno y conciencia social, han provocado cierta disminución del TC; no obstante, las últimas cifras publicadas en cuanto a diversidad de género en puestos directivos de corporaciones privadas, tanto a nivel nacional como internacional, muestran claramente que la influencia del TC sigue muy presente. El informe “La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso” publicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) refleja que, si la situación actual no cambia, costará entre 100 y 200 años lograr la paridad en los puestos ejecutivos de las grandes empresas (OIT, 2015). Según este informe, menos del 5% de la cúspide de las principales empresas del mundo está ocupada por mujeres.

En cuanto a la presencia de las mujeres en los CA, según el informe del Corporate Women Director International¹, “*Report on Women Directors of Fortune Global 200*” (CWDI, 2015), el porcentaje de mujeres en 2014 para las empresas incluidas en la lista *Fortune 200*² era de 17,8%. En el entorno europeo, el

¹ Corporate Women Director International: fuente de investigación y promoción de mujeres en CA a nivel global, disponible en <http://www.globewomen.org/CWDI/CWDI.htm>, consultado en mayo de 2015

² La lista *Fortune 200* (en castellano, Riqueza 200) es una lista publicada de forma anual por la revista *Fortune* listando las 200 mayores empresas estadounidenses de capital abierto a cualquier inversor (es decir, no solo empresas cotizadas) según su volumen de ventas.

informe de la Comisión de Justicia de la Unión Europea (UE)³, “*Gender Balance on corporate boards, Europe is cracking the glass ceiling*” (Comisión de Justicia UE, 2014), señala que a pesar de que un 60% de los graduados universitarios son mujeres, estas están infrarrepresentadas en los puestos de poder en las principales empresas de la UE. De media, en abril de 2014 sólo el 18,6% de los miembros de los CA de las principales empresas cotizadas de la EU-28 eran mujeres. Sólo en cinco países, Letonia, Francia, Finlandia, Suecia y Países Bajos, las mujeres representan al menos el 25% de los puestos en los CA. Con entre un 10%-20% encontramos a países como Alemania, Italia, Suecia y España, mientras que entre un 5%-10% están Bélgica, Grecia e Irlanda. A nivel nacional, y según los datos publicados en las páginas web de las empresas del IBEX35 (mayo de 2015), el porcentaje de mujeres consejeras era de un 16,88%.

Pero el TC no es sólo una realidad objetiva avalada por la evidencia de los datos, sino que es también un tema recurrente en la agenda social de organizaciones, partidos políticos e instituciones por su interés social y económico. El desarrollo de legislación específica en relación con la diversidad de género en puestos directivos, que va desde leyes de cuotas hasta las recomendaciones contempladas en los Códigos de Buen Gobierno Corporativo (CBG), muestran que el fenómeno se ha hecho presente también en el ámbito legislativo con el consiguiente impacto que ello tiene para las empresas, tanto desde el punto de vista de la transparencia como del cumplimiento de la normativa sobre diversidad de género.

Así, el concepto de Techo de Cristal surge para describir y explicar de una forma atrayente esta problemática objetiva y amplia: la segregación ocupacional y, en particular, la segregación ocupacional vertical, fenómeno que provoca que sea más probable que los hombres ocupen los puestos más altos y mejor

³ Comisión de Justicia de la UE: Órgano de la Comisión Europea que se ocupa de la Justicia Civil, Justicia Penal, Derechos Fundamentales y Ciudadanía de la Unión, e Igualdad.

remunerados (Maruani, 2000; Sarrió, Barberá, Ramos y Candela, 2002; Wirth, 2002) y que, como hemos constatado, sigue siendo una realidad.

El análisis de las diferencias de género en el mercado laboral ha tenido como consecuencia el desarrollo de numerosas formas de acercarse al fenómeno para tratar de explicar las causas de tal situación. La mayoría de ellas parte de un enfoque económico neoclásico (Ribas y Sajardo, 2004), aunque también han surgido paradigmas explicativos interdisciplinarios que enfocan el problema desde una perspectiva más amplia, con una aproximación feminista (Anker, 1997) o institucionalista (Krug, 1997).

Así pues, el TC ha sido analizado desde distintas líneas de investigación. Benschop y Brouns (2005) sugieren agrupar los estudios sobre el TC por las diferentes maneras en las que el término ha sido abordado por la literatura académica, por estudios e investigaciones científicos y por artículos de prensa económica, esto es: por sus efectos, por sus causas y como metáfora.

Dentro del análisis de las causas del TC, seguimos a Agut (2007) que clasifica los factores en personales internos, sociales externos y mixtos, y que hemos asociado para este estudio en tres tipos de Barreras: internas, externas y mixtas. Una revisión de la literatura nos ha permitido obtener una amplia relación de las causas generales que configuran estas Barreras del TC para el acceso a puestos directivos y, a partir de ellas, establecer un Modelo de las Barreras del TC (MBTC) que facilita el análisis y su comprensión.

Como veremos más adelante, el análisis de las citadas causas nos ha permitido plantear las hipótesis que serán contrastadas para el contexto concreto del acceso a los CA de las empresas del IBEX35 (CAIBEX35). Es importante tener en cuenta que la Ley para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres fijaba en 1997 un plazo de ocho años para alcanzar la paridad en los CA de las empresas (lo que en el caso de las empresas del IBEX35 suponía incrementar la presencia femenina 34 puntos porcentuales). De haberse cumplido las recomendaciones

de dicha ley, en 2015 el número de mujeres en los CA habría sido de 188 en lugar de las 78 actuales. A la vista de esta situación, este trabajo de investigación se realiza con el propósito de analizar el TC en las empresas del IBEX35, y determinar cuales de las hipótesis consideradas en esta tesis provocan su aparición y mantenimiento para este contexto concreto.

En cuanto a los motivos que nos han impulsado a seguir avanzando en el análisis de este desequilibrio, seguiremos a Albert, Escot, Fernández y Mateos (2008) quienes establecen las siguientes razones:

- Justicia social: la mujer representa el 50% de la sociedad como consumidora, trabajadora y votante, es decir, en definitiva, como ciudadana.
- Eficiencia económica: se está despreciando al 50% del talento, mientras que se desaprovecha la aportación diferencial en su estilo de liderazgo y dirección.
- Por el modelo que se ofrece a otras mujeres: la visibilidad e influencia de estos puestos permitirían influir en otros planos de desigualdad.

Por otra parte, relevantes estudios avalan la lógica económica de intentar avanzar hacia la paridad en los puestos de toma de decisión. Así, por ejemplo, en el informe *“Women Matter”* de McKinsey (2007) se presenta la relación entre los resultados organizativos y financieros y el número de mujeres directivas. Se observó que el aumento del precio de las acciones entre 2005 y 2007 había sido un 17% superior en las empresas europeas cotizadas en la bolsa con más mujeres en sus equipos directivos, y que las ganancias promedio eran casi el doble de la media del sector. Por otra parte, en el informe *“Women Matter”* de McKinsey (2010) se compararon los resultados de las empresas con mayor tasa de participación femenina en la Comisión Ejecutiva del Consejo frente a las empresas que lo tenían formado exclusivamente por hombres, con un resultado concluyente: las empresas con más talento femenino obtuvieron como media

unos rendimientos de capital un 41% superiores y un resultado operativo un 56% superior a los de aquellas que prescindían del talento femenino. En 2012, Credit Suisse compiló una base de datos sobre el número de mujeres que desde 2005 integraban las juntas directivas de las 2.360 empresas del índice Morgan Stanley Capital International (MSCI)⁴. Este estudio tuvo un alcance geográfico más amplio que otros porque abarcaba todas las regiones, excepto África. Mostró que, en los seis años anteriores, las empresas con al menos una mujer en la junta directiva, aventajaron en un 26% en la cotización de sus acciones a las que no tenían ninguna (Credit Suisse, 2012).

En esta tesis hemos elegido las empresas del IBEX35 debido al importante peso que tienen en la economía nacional, además de por su capacidad de ser imagen sobre la que se refleje tanto la sociedad como el resto de empresas. Por otra parte, por motivos regulatorios y por el nivel de exposición mediática a que están sometidas dichas empresas, existe una gran transparencia y homogeneidad tanto en las características de sus Comités de Nombramientos como en los datos históricos sobre las características de los consejeros existentes y recién nombrados, lo que facilita el análisis del fenómeno a lo largo del tiempo.

Los objetivos que nos proponemos alcanzar con la presente investigación son los siguientes:

1. Ahondar en el concepto del TC como fenómeno que sintetiza la baja representación de las mujeres en los puestos directivos de las empresas:
 - a. Confirmar su vigencia y significado conceptual.
 - b. Encuadrar su situación en la producción científica.

⁴ El MSCI es un índice bursátil que engloba a las compañías cotizadas más importantes de los países desarrollados. Se trata de uno de los selectivos con mayor cobertura en todo el mundo. Además, sirve como subyacente para determinar la evolución de otros productos de inversión y ahorro (depósitos, fondos, planes de pensiones, etc.).

- c. Constatar su evidencia objetiva, social y jurídica.
2. Presentar de forma amplia todas las causas del TC para acceso a puestos directivos identificadas por la literatura, clasificándolas por Barreras, y diseñar un Modelo de las Barreras del TC que facilitará la descripción y comprensión del fenómeno. Este Modelo establece las relaciones entre las hipótesis y el TC utilizando las Barreras de acceso a puestos directivos, ya identificadas en estudios previos, para estudiar la realidad que afecta a los CA de las empresas del IBEX35.
 3. Formular las hipótesis (relacionadas con las citadas causas generales) que dificultan el acceso de la mujer a los CAIBEX35.
 4. Contrastar a través de la investigación empírica, y en base al objetivo anterior, cuáles de dichas hipótesis resultan validadas para los CA de las empresas del IBEX35. Esto a su vez implica cuatro cuestiones de carácter instrumental:
 - a. Determinar las variables necesarias y sus ítems (indicadores sobre los que precisamos recabar información) a partir del Modelo de las Barreras del TC, que establece las relaciones entre las hipótesis y el TC para el acceso a puestos directivos.
 - b. Elaborar el correspondiente cuestionario (expresión en forma interrogativa de las variables) y determinar, dentro de las empresas del IBEX35, cuál es el colectivo idóneo para contestar al mismo.
 - c. Tratar la información recogida para obtener y analizar los estadísticos descriptivos de los datos.
 - d. Efectuar el contraste de hipótesis para determinar cuáles son validadas para el caso de los CAIBEX35.

La tesis se ha dividido en tres partes (estructuradas en seis capítulos), además de las referencias bibliográficas y anexos. La primera parte describe el marco conceptual del trabajo, la segunda parte corresponde al trabajo de investigación

empírico y la tercera parte recoge el apartado de conclusiones de la investigación.

El marco conceptual engloba los capítulos 1, 2 y 3:

En el capítulo 1 se describe el Techo de Cristal como concepto, los datos que confirman su vigencia objetiva y los motivos que justifican la relevancia de su estudio. Se presenta el marco teórico en el que se encuadra y las actuales líneas de investigación que lo sitúan en la comunidad científica.

En el capítulo 2 se ha llevado a cabo, en primer lugar, una amplia revisión de la literatura y de estudios de campo previos relacionados con el TC para puestos directivos; en esta fase hemos delimitado las causas generales del TC para los mismos, así como las correspondientes hipótesis de trabajo (suposiciones de causa sobre el TC). El segundo paso ha sido formular el Modelo de las Barreras del TC, lo que nos ha permitido estructurar las hipótesis en agrupaciones (Barreras) y disponer de una relación funcional entre las hipótesis y el TC.

El capítulo 3 presenta el contexto en el que se ha desarrollado la investigación: la diversidad de género en los Consejos de Administración del IBEX35, sobre el que se va a realizar el estudio empírico que se describe en la segunda parte. Para ello, se ha establecido la situación actual del TC en los CA de las empresas del IBEX35 tanto a nivel cuantitativo como regulatorio. Además, se han revisado las normas aplicables con relación a la diversidad de género en sus CA y analizado en detalle el grado de aplicación de las mismas por parte de dichas empresas. Esta fase nos ha permitido cuantificar el fenómeno de base y definir el contexto regulatorio y normativo que afecta a los CAIBEX35.

El trabajo de investigación empírico se desarrolla en los capítulos 4 y 5:

El capítulo 4 describe la metodología empleada para contrastar las hipótesis con los interlocutores adecuados, dentro de las empresas cotizadas en el IBEX35. Para contrastar las hipótesis (suposición de causa para un contexto concreto) utilizadas en el MBTC, se han determinado las variables (indicadores sobre los que precisamos recabar información) correspondientes a las hipótesis, así como sus correspondientes ítems; con ellos hemos construido el cuestionario que se ha utilizado en el trabajo de campo. Una vez identificado el colectivo idóneo en las empresas del IBEX35 para la obtención de las respuestas (Comités de Nombramientos de las empresas del IBEX35), dicho cuestionario se ha remitido a todos los Comités de Nombramientos para obtener un volumen de respuestas representativo (por número y por sectores).

En el capítulo 5 se ha realizado un análisis descriptivo de los datos obtenidos, así como del proceso estadístico que se ha llevado a cabo para el contraste de las hipótesis, mostrando los resultados obtenidos y estableciéndose una relación entre las causas teóricas del TC y su validación en la configuración del mismo en los CAIBEX35. A través del análisis de las respuestas de los encuestados caracterizados por su capacidad decisoria y actora en el contexto estudiado, se ha podido realizar un contraste de hipótesis que nos ha llevado a la validación de las causas generales que contribuyen específicamente al TC en los CAIBEX35.

Finalmente, en la tercera parte, que coincide con el capítulo 6, se han expuesto las conclusiones de la investigación, destacando las principales aportaciones a nivel social, empresarial, institucional y de cara a la mujer. Asimismo, se han presentado las limitaciones del trabajo y futuras líneas de investigación.

PARTE I.

MARCO CONCEPTUAL

CAPITULO 1: EL TECHO DE CRISTAL

1.1 CONCEPTO

El Techo de Cristal es una barrera invisible con la que se encuentran muchas mujeres en un momento determinado en su desarrollo profesional, normalmente en el acceso a los puestos más altos de la jerarquía de las organizaciones donde trabajan, de modo que una vez llegado a ese punto muy pocas mujeres franquean dicha barrera (Hymowitz y Schellhardt, 1986; Morrison, White y Van Velsor, 1987; Powell y Butterfield, 1994; Sarrió *et al.*, 2002; Segerman-Peck, 1991).

Este término apareció por primera vez en un artículo de Hymowitz y Schellhardt de 1986 en el *Wall Street Journal*, titulado “El TC: por qué las mujeres no pueden romper la barrera invisible que les impide el acceso a puestos de dirección” (Hymowitz y Schellhardt, 1986) y, desde entonces, viene siendo utilizado con frecuencia en la prensa económica como una metáfora para referirse a la falta de mujeres en posiciones de poder.

Entró en el mundo académico adquiriendo relevancia científica con el estudio de Morrison *et al.* (1987) quienes lo definieron como “Barreras artificiales que impiden a la mujer avanzar más allá de un determinado nivel”. De acuerdo con este concepto, “el TC no es simplemente una barrera individual basada en la

incapacidad de una persona para acceder a una posición superior, sino que se aplica más al hecho de que la mujer, como grupo, es privada de la posibilidad de llegar más lejos por el hecho de ser mujer” (Morrison *et al.*, 1987:13). Por otro lado, la expresión TC fue acuñada por el Departamento de Trabajo del gobierno federal estadounidense para referirse a “aquellas Barreras artificiales basadas en prejuicios actitudinales u organizativos que previenen el avance vertical en las organizaciones de individuos cualificados” (Powell y Butterfield, 1994:72).

Pero este concepto todavía tardaría unos años en adquirir relevancia en la literatura científica. Un estudio de la base de datos Picarta⁵, llevado a cabo el 12 de abril de 2005, reveló que 11 publicaciones sobre el TC aparecieron entre 1987 y 1991, y 13 en 1992. En 1993 vieron la luz 26 publicaciones y desde entonces, han venido publicándose cerca de 30/40 investigaciones por año. No hay señales de inversión de esta tendencia, ya que un continuo flujo de autores de dentro y fuera del mundo académico ha contribuido a dibujar el concepto (Benders y Van Veen, 2001).

Esto ha llevado a diferentes autores (Burke y McKeen, 1992; Guy, 1992; Naff, 1994; Powell, 1999; Van Vianen y Fischer, 2002) y a diversos organismos oficiales (Wirth, 2002) a mostrar y denunciar la existencia del denominado Techo de Cristal, término usado también por Segerman-Peck (1991), que alude a una última barrera basada en prejuicios hacia las mujeres que impide el avance de estas a posiciones de alto nivel, quedándose así estancadas en los niveles medios de dirección. Esta barrera transparente impide a muchas mujeres con capacidad personal y profesional alcanzar posiciones en los entornos directivos, y promocionarse dentro de ellos. Cuanto mejor es la remuneración de un puesto y mayor la posibilidad de desarrollar carrera profesional en el mismo, mayor es la dificultad de acceso para las mujeres, siendo por lo tanto su presencia en puestos de responsabilidad muy minoritaria (Sarrió *et al.*, 2002).

⁵ Citado en Benschop Y. y Brouns M., 2006 disponible en <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2005/proceedings/TheIntersection/Benschop.pdf> consultado en mayo de 2015

El TC es también una imagen con un gran poder evocador que ha conectado teoría con estrategia y práctica política, y que es fácilmente movilizador como término en la retórica política. También es cierto que hay poca reflexión crítica sobre el término. Entre los pocos trabajos en este sentido, encontramos el de Calás y Smircich (1996) en el que desde una óptica feminista se cuestiona el concepto, su significado e importancia.

Más recientemente, se han acuñado otros términos relacionados con el de TC, como, por ejemplo, el de la “metáfora del laberinto”. Eagly y Carli (2007) definen esta expresión como los diversos obstáculos que pueden aparecer simultáneamente y desde ángulos muy distintos en el ascenso de las mujeres a posiciones elevadas. Según estos autores, la metáfora del Techo de Cristal no retrataría de forma precisa la compleja variedad de obstáculos a los que las mujeres se enfrentan en la actualidad al intentar alcanzar estatus de líderes, y sería la razón por la cual muchos ejecutivos invierten en las soluciones equivocadas. El laberinto sería una metáfora más exacta para definir las complejidades, los desvíos, los callejones sin salida y los caminos inusuales a los que la mujer se enfrenta en su ascenso a puestos de dirección. Este laberinto incluye la discriminación sexual, las responsabilidades domésticas de las mujeres y, a veces, el fracaso de las propias mujeres al no creer en sí mismas, entre otros obstáculos.

Otra forma de discriminación hacia las mujeres líderes es el *glass cliff* o “precipicio de cristal”. Con este término se alude a una serie de datos que demuestran que cuando las mujeres logran alcanzar puestos de liderazgo, estos suelen ser más precarios y están asociados a una mayor probabilidad de fracaso y de críticas que los ocupados por hombres (Ryan y Haslam, 2005). Estos autores sostienen que muchas investigaciones estudian los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres al tratar de ascender a puestos de dirección, refiriéndose al TC, mientras que pocas se centran en las facilidades de ascenso

de los hombres debido a las “escaleras mecánicas” de las que disfrutaban. Se plantean qué sucede cuando las mujeres logran posiciones de liderazgo y a qué tipo de puestos acceden. Ryan y Haslam (2005) argumentan que, si bien ahora hay más mujeres que alcanzan posiciones de perfil más alto, son más propensas que los hombres a encontrarse en un “vaso-acantilado”, de manera que su posición de liderazgo es arriesgada o precaria. Esto supondría que las mujeres están empezando a romper el TC sólo para ser sometidas a nuevos obstáculos: un mayor escrutinio y crítica que los hombres y menos evaluaciones positivas, incluso cuando realizan exactamente las mismas funciones de liderazgo que los hombres (Eagly y Karau, 2002). Además, los trabajadores también tienden a preferir los supervisores masculinos más que los femeninos (Simon y Landis, 1989), y muchos hombres y mujeres directivas siguen dudando de la eficacia de los líderes mujeres (Sczesny, 2003). Muchas de estas actitudes se derivan de las ideas interiorizadas que los individuos tienen sobre el liderazgo y el género y la compatibilidad entre las creencias acerca de lo que significa ser un buen líder y lo que significa ser hombre (Schein, 2001).

1.2 JUSTIFICACIÓN

Son muchos los datos y estudios publicados por organismos e investigadores que aportan información para hacerse una idea de la situación laboral de las mujeres y de la dimensión, evolución y vigencia del TC, tanto a nivel nacional como internacional. Un recorrido por algunos de los más relevantes presenta el escenario que se describe a continuación.

Según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE)⁶ publicados en el informe *“Education at a Glance Interim Report: Update of*

⁶ Fundada en 1961, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) agrupa a 34 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.

Employment and Educational Attainment Indicators" (OCDE, 2015), el mercado de trabajo está condicionado por el género, la edad y el nivel educativo.

Con relación al género, este informe resalta que en 2013, de media, sólo el 66% de las mujeres estaban empleadas en comparación con el 80% de los hombres. La brecha de género en las tasas de empleo es mayor entre los adultos con los niveles de educación más bajos: alrededor de 20 puntos porcentuales entre hombres y mujeres con nivel educativo inferior a la secundaria superior (65% para los hombres y 45% para las mujeres); alrededor de 15 puntos porcentuales entre los hombres y las mujeres con una educación de segundo ciclo (80% para los hombres y 66% para las mujeres); y alrededor de 10 puntos porcentuales entre los hombres y las mujeres con educación superior (88% para los hombres y 79% para las mujeres). Estos datos indican que la brecha de género en las tasas de empleo se reduce a medida que aumenta el nivel educativo. Sin embargo, las tasas de empleo entre las mujeres con educación superior entre los países de la OCDE siguen siendo considerablemente más bajas comparadas con las de los hombres, a pesar de que una mayor proporción de mujeres obtiene niveles de tercer ciclo.

Las diferencias de género en las tasas de desempleo son, en promedio, menos pronunciadas de lo que son las tasas de empleo. Esto demuestra que las diferencias de género en el empleo podrían ser el resultado de que más mujeres estén fuera de la fuerza de trabajo, probablemente debido a los roles tradicionales en lo que respecta a la unidad familiar (por ejemplo, madres que permanezcan en casa, especialmente en los países con mayores brechas de género en relación con salarios). Entre los adultos con educación secundaria superior, las tasas de desempleo son, en promedio, muy similares para las mujeres y los hombres entre los países de la OCDE (13,7% para las mujeres y 14,1% para los hombres). Mientras que entre los adultos que tienen una educación secundaria, las tasas de desempleo son más altas entre las mujeres que entre los hombres (9,0% para las mujeres y 7,6% para los hombres).

En cuanto a las tasas de graduación en educación secundaria superior, por sexo, según el “Panorama de la educación 2013: Indicadores de la OCDE” (OCDE, 2013), en la mayoría de los países de la OCDE, las tasas de graduación en educación secundaria superior de hombres y mujeres varían considerablemente. Como media, para 2011, la tasa de graduación de las mujeres (86%) es superior a la de los hombres (79%). En Grecia, Islandia y Portugal, la tasa de graduación de las mujeres es superior a la de los hombres al menos en 15 puntos porcentuales. Solamente en Alemania, Austria y República Checa la proporción de hombres graduados es ligeramente superior a la de las mujeres.

Esta tendencia es más patente en los estudiantes menores de 25 años. En los países de la OCDE, como media, las tasas de graduación en los programas generales de educación secundaria es del 53% para las mujeres y del 41% para los hombres. En Argentina, Austria, Eslovenia, Italia, Polonia, República Checa y República Eslovaca hay al menos tres mujeres graduadas por cada dos hombres.

Tradicionalmente, los hombres han alcanzado tasas de graduación más altas que las mujeres en los programas de formación profesional, y actualmente continúa siendo así. Como media, las tasas de graduación de los hombres en estos programas superan en 4 puntos porcentuales a las de las mujeres (49% y 45%, respectivamente). Sin embargo, esta tendencia ha cambiado en algunos países. En Australia, Bélgica, Brasil, Chile, China, España, Finlandia, Irlanda, Islandia, Países Bajos y Portugal, las tasas de graduación de las mujeres son superiores a las de los hombres.

En España, según el informe “*Women as Leader: Inspirando*”, elaborado por PWC⁷ (PWC, 2014), la mujer representa el 60% de los universitarios y el 45% del

⁷ PWC (anteriormente PricewaterhouseCoopers) es una de las firmas de servicios profesionales más importantes del mundo, prestando servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento legal y fiscal a las principales compañías, instituciones y gobiernos a nivel global. En España la firma ha trabajado con un

mercado laboral. Sin embargo, existe un desequilibrio entre estas cifras y su papel en los cargos directivos. En las carreras técnicas, tradicionalmente masculinas, ya hay cerca de un 30% de licenciadas, y en otros ámbitos, como Ciencias de la Salud o Ciencias Sociales y Jurídicas, alcanzan cerca del 70%. Es notoria la menor participación de las mujeres en los programas *executive* MBA de las principales escuelas de negocio españolas, con un porcentaje que ronda entre un 25% y un 32%, en línea con el 28% de media de las escuelas europeas. Este dato es revelador porque son estos programas los que suelen ofrecer una visión más global de negocio, y facilitan, por tanto, el acceso a las posiciones directivas más estratégicas de las organizaciones.

Analizado el panorama general de acceso al empleo, pasamos a examinar más de cerca la representación efectiva de las mujeres en los escalafones más altos de la dirección de las empresas, que continúa siendo muy baja con relación a los datos relativos a su participación en el mercado laboral y su nivel formativo.

Según el informe “La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso” publicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015)⁸, si la situación actual no cambia costará entre 100 y 200 años lograr la paridad en los puestos ejecutivos de las grandes empresas. Según este informe, si bien son mucho más numerosas las mujeres que ahora ocupan cargos directivos o son dueñas de empresas, aún hay escasez de mujeres en la cúspide de la pirámide empresarial. Cuanto mayores son las dimensiones de una empresa o una organización, más difícil es para una mujer ocupar el cargo de ejecutiva máxima- menos del 5% de los directivos de las principales empresas del mundo son mujeres. Según el informe “*Report on Women Directors of Fortune Global 200*”

97% de las empresas pertenecientes al Ibex 35, mientras que a nivel internacional un total de 462 compañías del *Financial Times Global 500* ha sido cliente de PWC durante el año fiscal 2014.

⁸ OIT: Organización Internacional del Trabajo (OIT) es un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales. Fue fundada el 11 de abril de 1919.

(CWDI, 2015), el porcentaje de mujeres en 2014 en Consejos de Administración, para las empresas incluidas en la lista *Fortune 200*, es del 17,8%.

Según el informe “Cobrando Impulso” (OIT, 2015), si bien ha aumentado considerablemente el número de mujeres empresarias y en los cargos directivos en los dos últimos decenios, las fuentes de datos y análisis consultadas apuntan a una persistente escasez de mujeres en los puestos de máxima responsabilidad, en calidad de directoras generales o miembros de las juntas directivas. La situación no es mucho mejor en la política. Las mujeres representaban casi el 22% (21,9%) de todas las parlamentarias del mundo en abril de 2014, y en marzo de 2014 solo había 18 mujeres jefes de Estado.

La encuesta de empresas realizada por la OIT (2015) en las regiones en desarrollo, determinó que el número de mujeres en cargos de directoras generales apenas superaba el 20%. Dado que la mayoría de las empresas analizadas eran medianas y grandes, se pone de manifiesto que hay más mujeres en las empresas locales que pueden llegar a altos cargos en comparación con las grandes empresas que cotizan en bolsa o en las empresas internacionales.

La encuesta de la OIT obtuvo como resultado que en el 30% de las empresas entrevistadas no había ninguna mujer en sus juntas directivas, mientras que el 65% tenía menos de un 30% de mujeres en dichas juntas. Dicho porcentaje suele considerarse la masa crítica necesaria para que las opiniones de las mujeres sean tenidas en cuenta. El 13% tenía juntas integradas por un número similar de hombres y mujeres, es decir del 40 al 60%. Este estudio mostró que el 87% de las juntas de las empresas objeto del estudio estaban presididas por un hombre, y el 13%, presididas por una mujer.

Por lo tanto, aunque los datos de distintas fuentes difieren, en general la mayoría indica el reducido número de mujeres que presiden las juntas-

generalmente un porcentaje nulo o muy pequeño. En el estudio “*GMI Ratings⁹ Survey*” (GMI, 2013), se obtuvo como resultado que solo en Noruega, con un 13,3%, la proporción era más significativa, seguida por Turquía con un 11,1%. De los 44 países de la encuesta, en 19 de ellos no había una sola empresa con una junta directiva presidida por una mujer. Por otro lado, en varios países se comprobó un aumento del porcentaje de mujeres ocupando la presidencia de juntas entre 2009 y 2013, mientras que en otros, se redujo.

Los datos del censo de mujeres en Consejos de Administración realizado por la organización Catalyst¹⁰, “*Census of women corporate officers and top earners*” (Catalyst, 2014), refleja los siguientes resultados para octubre 2014, correspondiente a las empresas que integran los principales índices¹¹ de empresas cotizadas por países. En Estados Unidos (EEUU) el 19,2% de los miembros de Consejos de Administración son mujeres y el 20,8% en Canadá. Dentro de Europa, los países con mayor representación femenina en sus consejos son, de mayor a menor: Noruega (35,5%), Finlandia (29,9%), Francia (29,7%), Suecia (28,8%), Bélgica (23,4%), Inglaterra (22,8%), Dinamarca (21,9%), Países Bajos (21,0%), Alemania (18,5%), España (18,2%), Suiza (17,0%), Austria (13,0%), Irlanda (10,3%) y Portugal (7,9%). Ampliando la visión a otros países del mundo, según los índices de empresas cotizadas en Asia Pacífico¹² no encontramos mejores datos: Australia (19,2%), Hong Kong (10,2%), India (9,5%) y Japón (3,1%).

⁹ *GMI Ratings* es un proveedor independiente de investigaciones y calificaciones sobre cuestiones ambientales, sociales, de gobernanza (ESG) y riesgos de contabilidad de gobernanza (AGR) que afectan al desempeño de las empresas públicas. *GMI Ratings* es la entidad resultante de la fusión, en diciembre de 2010, de *Governance Metrics International*, *The Corporate Library* and *Audit Integrity*.

¹⁰ Catalyst es una organización internacional sin ánimo de lucro que promueve el estudio y desarrollo de iniciativas para la inclusión de la mujer en todas las posiciones del mundo laboral.

¹¹ Canada is represented by the S&P/TSX 60; Austria—ATX index (20 companies), Belgium—BEL-20 Institutional index (20), Denmark—OMX Copenhagen 20 index (19), Finland—OMX Helsinki 25 index (22), France—CAC 40 index (40), Germany—DAX index (30), Ireland—ISEQ Overall index (48), Netherlands—AEX index (27), Norway—OBX index (24), Portugal—PSI-20 index (19), Spain—IBEX 35 index (35), Sweden—OMX Stockholm 30 index (29), Switzerland—SMI index (20), and United Kingdom—FTSE 100 index (101). 2014 Catalyst Census: Women Board Directors PÁG. WEB

¹² Asia-Pacific is represented by the following indices, providing the percentage of board seats held by women across a specific number of companies: Australia—S&P/ASX 200 index (202), Hong Kong—Hang Seng index (50), India—BSE 200 index (200), and Japan—TOPIX Core 30 index (29). 2014 Catalyst Census: Women Board Directors.

A nivel europeo, el informe de la Comisión de Justicia de la Unión Europea *“Gender Balance on corporate boards, Europe is cracking de glass ceiling”* (Comisión de Justicia UE, 2014), señala que, a pesar de que un 60% de los graduados universitarios son mujeres, estas están infrarrepresentadas en los puestos de poder en las principales empresas de la UE. De media, en abril de 2014, sólo el 18,6% de los miembros de los Consejos de Administración de las principales empresas cotizadas de la EU-28 son mujeres. Este porcentaje supone un incremento de 0,8% desde el dato anterior de octubre de 2013 (17,8%). Sólo en cinco países, Letonia, Francia, Finlandia, Suecia y Países Bajos, las mujeres representan al menos el 25% de los puestos en los Consejos de Administración y con entre un 10-20% encontramos a países como Francia, Alemania, Italia, Suecia y España, y con un porcentaje entre 5-10% a Bélgica, Grecia e Irlanda. Cuando se pone la mirada en la cúspide de las empresas, los números son incluso más bajos, sólo el 3,3% de las principales empresas europeas cotizadas tiene una mujer como directora ejecutiva.

Desde octubre de 2010 a abril de 2014 el porcentaje de mujeres en Consejos de Administración aumentó en 23 de los 28 Estados Miembro. El mayor porcentaje de incremento lo encontramos en Francia (+18,1%), Italia (+14,1%), Eslovenia (+13,5%), Países Bajos (+10,1%), Inglaterra (+9,4%) y Alemania (+9,1%). El incremento para España fue del 6,6%, más bajo que la media europea, que fue del 6,7%. Los avances más significativos están relacionados con los países que tomaron acciones legislativas o en los que se promovió un intenso debate público sobre el tema.

Un resumen clarificador de la situación en España en 2014, lo presentan los datos del ya mencionado informe *“Women as Leaders: Inspirando”* (PWC, 2014) en el que se refleja que, aunque el 60% de la población universitaria es mujer, sólo el 45% de las mujeres participa en el mercado laboral, ocupando el 22% de

las direcciones funcionales y el 16% de las consejerías de las empresas, mientras que sólo el 5% llega a la presidencia ejecutiva.

Por otra parte, no podemos olvidar el argumento que la vicepresidenta de la Comisión Europea, Viviane Reding, recordaba el 22 de septiembre de 2011 al indicar que “la igualdad de género no es cosa de mujeres: es un asunto de negocios”, y señalaba cómo diversos estudios concluyen que “más mujeres en los máximos órganos de administración traen a las empresas mejores resultados financieros”¹³.

Así, numerosos estudios han demostrado la correlación entre la presencia femenina y mejores resultados empresariales, como, por ejemplo, los de Adler (1998), Catalyst (2004), Credite Suisse (2012), Dezso y Ross (2011), McKinsey (2007) y McKinsey (2010). Según Johns (2013) uno de los primeros estudios empíricos que refleja la fuerte correlación entre los beneficios empresariales y la posición de la mujer en puestos ejecutivos, fue llevado a cabo por Adler en 1998 que examinó las prácticas de las 215 empresas de la lista *Fortune 500* durante un período de 19 años (desde 1980 hasta 1998). Las empresas que contaban con un elevado número de mujeres ejecutivas superaron en rentabilidad media al resto de empresas. También Welbourne (1999) vincula empíricamente la presencia de las mujeres en la alta dirección con el desempeño de las empresas, y concluye que las acciones de las empresas que salieron a bolsa en las que había más mujeres en sus equipos directivos, tuvieron un mejor desempeño, tanto en el corto como en el largo plazo, que las de empresas que tenían pocas o ninguna mujer en la cúpula directiva. El estudio de Catalyst (2004) evaluó 353 empresas de cinco sectores diferentes y se analizaron y compararon según dos indicadores financieros: rentabilidad sobre recursos propios y retorno para accionistas. Se obtuvieron también resultados similares a los estudios anteriores: las empresas con mayor representación femenina en puestos directivos mostraron mejor rendimiento financiero que aquellas con una menor

¹³ http://cincodias.com/cincodias/2012/01/04/economia/1325793347_850215.html

representación; tanto la rentabilidad sobre recursos propios como el retorno para los accionistas fue un 35% mayor.

Mckinsey elabora anualmente el Informe "*Women Matter*". En el de Mckinsey (2007), revela la existencia de una conexión entre el rendimiento de una empresa y el porcentaje de mujeres en su Consejo de Administración; en el informe de 2008 se identifica el estilo de liderazgo femenino como la causa de este efecto positivo en el rendimiento de las empresas. El estudio de 2009 fue aún más allá, confirmando que ciertos comportamientos de liderazgo generalmente adoptados por las mujeres son decisivos para un buen funcionamiento de las empresas en el mundo de la post-crisis. En su informe de 2010 compara los resultados de las empresas con mayor tasa de participación femenina en la Comisión Ejecutiva del Consejo con las empresas que tienen un Comité Ejecutivo formado exclusivamente por hombres, con un resultado concluyente: las empresas con más talento femenino obtienen como media unos rendimientos de capital un 41% superiores y un resultado operativo un 56% superior a las de aquellas que prescindan del talento femenino.

Por tanto, todos estos estudios concluyen que tener un mayor porcentaje de mujeres en los puestos de dirección está vinculado a un mejor rendimiento empresarial, pero los buenos resultados no son el único motivo de la investigación sobre la situación de la mujer en puestos directivos. Las mujeres tienen un papel fundamental en la actividad económica y social actual. Desde el punto de vista del consumidor, en el hogar las mujeres son las que toman las decisiones sobre el 85% del gasto, incluyendo aspectos relacionados con las inversiones y la compra de coches (Johns, 2013). "Así, el empoderamiento y la formación de niñas y mujeres para el desarrollo de sus talentos y capacidad de liderazgo en el ámbito económico, político y social, es fundamental para el éxito y desarrollo económico y social de un mundo cada día más competitivo" (Hausmann, Tyson y Zahidi, 2013).

Pese a todo lo anterior, el informe *“Women at the top corporations: making it happen”* (Mckinsey, 2010) confirma que la diversidad de género no está en la agenda estratégica de las empresas: en una encuesta a 1.500 líderes empresariales de todo el mundo, solo el 28% identifican la diversidad de género como una de las diez prioridades de su empresa. El análisis, realizado por Mckinsey a partir de su propia base de datos, incluye 279 empresas de todos los sectores de Reino Unido, Francia, Alemania, España, Suecia, Noruega, Brasil, Rusia, India y China.

1.3 MARCO TEÓRICO

El análisis de las diferencias de género en el mercado laboral, siendo el TC la materialización conceptual de una de ellas, ha tenido como consecuencia el desarrollo de numerosas teorías para tratar de explicar las causas de tal situación. La mayoría de ellas parte de un enfoque económico neoclásico, aunque también han surgido paradigmas explicativos interdisciplinares que enfocan el problema desde una perspectiva más amplia.

Ribas y Sajardo (2004) realizan un exhaustivo análisis de las teorías explicativas de la desigual participación de hombres y mujeres en la economía. Estos autores ofrecen distintas explicaciones relacionadas con la capacitación de las mujeres (teoría del capital humano), la organización de la producción y consumo dentro de la familia (nueva economía de la familia), la segmentación del mercado de trabajo, los modelos de discriminación basados en los prejuicios (del lado de la demanda), y, finalmente, desde la concepción marxista. Sin embargo, todas estas teorías, aun siendo las más utilizadas, presentan carencias y limitaciones que cuestionan su validez para descifrar las causas de la desventaja laboral de las mujeres en general y del TC en particular.

Existe, sin embargo, otro grupo de teorías alternativas de carácter interdisciplinar que integran una perspectiva más amplia y utilizan una visión holística para indagar sobre las causas de las diferencias de orden sexual en el mercado de trabajo, como son las teorías feministas y las institucionales. Estas teorías poseen una mayor consistencia teórica, a la vez que presentan mayor compatibilidad con las implicaciones que conlleva el TC relacionadas con aspectos personales y sociales (que difiere de la visión neoclásica puramente economicista).

1.- Teoría del capital humano

La teoría del capital humano, de origen neoclásico, y desarrollada principalmente por Becker (1964), hace hincapié en las diferencias sistemáticas en cuanto al capital humano que acumulan los hombres y las mujeres para comprender la segregación ocupacional entre sexos y la menor remuneración de las mujeres. Desde el punto de vista de la oferta, la teoría del capital humano interpreta la segregación ocupacional como consecuencia del menor capital humano femenino. Anticipando una vida laboral más corta y discontinua, las mujeres tienen menos incentivos para invertir en educación orientada al mercado de trabajo y en formación, una vez incorporadas al mercado. Desde el punto de vista de la demanda, los factores señalados también influyen en las preferencias de los empresarios a la hora de contratar trabajadores femeninos o masculinos. Siguiendo a Mincer (1974), las expectativas de hombres y mujeres son distintas, por lo que unos y otras realizan distintas inversiones en capital humano¹⁴, lo cual determina la situación laboral de ambos, es decir, distintas ocupaciones y salarios para hombres y mujeres.

La teoría defiende que si las mujeres reciben salarios inferiores y ocupan los peores trabajos, es debido a su menor productividad motivada por su escasa

¹⁴ En concreto, la inversión en capital humano vendría dada por la educación, la formación y la experiencia en el ámbito laboral, lo que se manifiesta en determinadas destrezas o cualificaciones, en experiencia adquirida y en el compromiso de los trabajadores.

inversión en capital humano. Este argumento se basa en la supuesta prioridad que las mujeres otorgan al ámbito familiar, lo cual les impide integrarse plenamente en el mercado laboral, y las lleva a elegir trabajos que pueden abandonar fácilmente sin grandes pérdidas y que requieran por tanto poca inversión en capital humano. En este sentido, las mujeres sufren una mayor depreciación debido a las frecuentes interrupciones de la vida laboral derivadas de su maternidad, cuidado de hijos y de mayores. Se considera que estos hechos minoran su rendimiento e implican dificultades en su reincorporación tras periodos de inactividad.

Esta teoría ha recibido numerosas críticas y en el contexto socioeconómico actual no sería válida para explicar las diferencias laborales entre sexos. En realidad, se constata que las mujeres han aumentado mucho su nivel de educación hasta llegar o incluso sobrepasar el conseguido por los hombres. Así, Reskin y Padavic (1994) establecen que la diferente formación recibida por hombres y mujeres viene en gran parte motivada por los empresarios que tienden a favorecer a los hombres. Otros autores son críticos con la validez de la teoría del capital humano para explicar la segregación ocupacional (England, 1989) o las diferencias salariales (De La Rica y Ugidos, 1995).

2.- La nueva economía de la familia

Esta teoría fue desarrollada por Becker (1964, 1973, 1974, 1981a, 1981b) tratando de solventar los problemas que presentaba la teoría neoclásica (en concreto, la teoría del capital humano) para explicar la situación de las mujeres en el mercado laboral.

La novedad de esta teoría radica en considerar específicamente el tiempo no dedicado al trabajo de mercado, quedando este distribuido entre tiempo dedicado a la producción, o trabajo doméstico, y tiempo de ocio. De este modo, se otorga el mismo estatus al trabajo asalariado y al trabajo doméstico

(Borderías y Carrasco, 1994). En teoría, la función de utilidad no es individual sino familiar, ya que es la familia en su conjunto quien maximiza su bienestar. Además, se incorpora la función de producción doméstica considerando la familia como una unidad productiva. Parte del supuesto básico de que el hombre se enfrenta a una elección entre trabajo de mercado y ocio, mientras que la mujer debe distribuir su tiempo entre trabajo de mercado, trabajo doméstico y ocio.

Las principales críticas apuntan a la distribución de tareas consideradas *a priori* por esta teoría que especializa al hombre en el mercado de trabajo y a la mujer en el doméstico, y la consideración de la unidad familiar como una unidad exenta de conflictos que se comporta siempre de forma racional. En realidad, esta teoría sólo es capaz de explicar o justificar las situaciones existentes partiendo de un factor exógeno que no es cuestionado (la división sexual del trabajo), y sin tener en cuenta otros factores sociales que pueden influir en las decisiones familiares (Borderías y Carrasco, 1994).

3.- Teorías de la segmentación del mercado de trabajo

La teoría de la segmentación del mercado de trabajo mantiene que la segregación ocupacional y las diferencias salariales observadas entre distintos grupos de trabajadores (hombres y mujeres, por ejemplo) pueden reflejar aspectos no competitivos del mercado de trabajo. Presupone que los mercados de trabajo están segmentados de ciertas maneras, y que, aunque cada parte del mercado funcione de acuerdo a la lógica de la teoría neoclásica, es difícil para los trabajadores pasar de una a otra.

Uno de los enfoques más conocidos dentro de la teoría de la segmentación del mercado laboral es el modelo del mercado de trabajo dual, propuesto por Doeringer y Piore (1971). En esta misma línea, Jonung (1998) establece que una vez que las mujeres son asignadas a una determinada ocupación, las rigideces

institucionales dificultan la competencia dentro de cada empresa y en el mercado de trabajo considerado como un todo.

Según la teoría de la segmentación, la segregación ocupacional y las diferencias salariales entre diferentes grupos (hombres y mujeres) vienen determinadas por aspectos no competitivos del mercado; en concreto, las mujeres tienden a concentrarse en el sector secundario debido a su posición en la familia que las obliga a interrumpir su carrera laboral, y a poseer menos cualificación y menos capital humano que los hombres.

Las principales críticas que ha recibido este enfoque son, por un lado, la supuesta neutralidad de sus presupuestos (Borderías y Carrasco, 1994), y por otro el hecho de ignorar el lado de la oferta, a pesar de utilizarla para fundamentar sus razonamientos (Humphries y Rubery, 1994). Así, no terminan de explicar por qué se produce la segregación entre sexos y qué condiciona la oferta asignando de entrada ocupaciones distintas a hombres y a mujeres.

4.- Los modelos de discriminación del lado de la demanda

Becker (1971) explica la división de ocupaciones desde el lado de la demanda a partir de la inclinación de los empresarios a incluir sus prejuicios en sus decisiones. Los empresarios, como otros muchos individuos, pueden tener prejuicios respecto a ciertos trabajadores que se diferencian por características visibles como la raza, la discapacidad, la edad o el sexo; debido a este prejuicio los empresarios soportarán un gasto si contratan a una persona del colectivo discriminado. Entonces, los empresarios, actuando racionalmente, contratarán menos personas de este colectivo.

Esto lleva a la aparición de un coeficiente de discriminación que es traducido a términos monetarios, y es equivalente al incremento de los salarios de los

trabajadores preferidos para evitar las consecuencias de la contratación de personas del grupo no deseado.

Esta teoría ha recibido críticas sobre dos aspectos. Por un lado, el hecho de que el modelo explique la discriminación en base a prejuicios dados, y, por otro, no se sostiene en una situación de equilibrio de mercado competitivo a largo plazo, ya que los empresarios que no discriminan y contratan personas del grupo discriminado reducirían costes al pagar salarios inferiores, lo cual implica que las empresas discriminadoras quedarían excluidas (Jacobsen, 1994).

5.- El funcionamiento del mercado de trabajo según la concepción marxista

El pensamiento marxista incluye el carácter económico de la producción doméstica, ya que es esencial para la reproducción de la fuerza de trabajo y para el sostenimiento del sistema capitalista (Engels, 1945; Marx, 1946). Considera que la opresión de las mujeres proviene de su vinculación a la esfera reproductiva y de la desvalorización de esta al quedar excluida de la producción social.

Según la tradición marxista, el sistema familiar realiza diversas funciones para el capital como son la reproducción de la fuerza de trabajo y la socialización de los niños. Bajo esta concepción, la subordinación de las mujeres es considerada funcional al capital, tanto en la esfera de la producción capitalista como en la doméstica.

En el ámbito de la producción capitalista las mujeres son consideradas como un “ejército industrial de reserva” (donde se incluirían las mujeres casadas y amas de casa) que actúa como fuerza competitiva en base a dos mecanismos: forzando a la baja los niveles salariales y presionando a los trabajadores para

que se sometan a una mayor explotación; de ese modo aumenta la tasa de beneficio de las empresas capitalistas.

6.- Teorías feminista y sociosexual

Las teorías feministas se centran en factores ajenos al mercado de trabajo y en la influencia de comportamientos no económicos para tratar de explicar la división de ocupaciones por sexo. La idea básica de estas teorías es que la situación de desventaja que tienen las mujeres en el mercado de trabajo es un fiel reflejo del lugar subordinado que la sociedad y la familia les asigna. Las teorías feministas, que engloban distintas concepciones, hacen hincapié en que los estereotipos comunes y dominantes en la sociedad sobre las mujeres y sus presuntas habilidades se plasman exactamente en el mercado de trabajo, y explican la división en ocupaciones femeninas y masculinas.

Anker (1997) argumenta que las preferencias tanto por el lado de la oferta (qué trabajos prefieren desempeñar las mujeres) como por el lado de la demanda (a quiénes prefieren contratar los empresarios), están influidas por los valores culturales y sociales adquiridos, que, a menudo, entrañan una discriminación en contra de las mujeres (o en contra de los hombres), y por los estereotipos que clasifican las ocupaciones en “masculinas” y “femeninas”. Es decir, esa preferencia obedece en gran medida a las ideas y valores que tiene la sociedad en cada momento sobre las funciones y atributos del género masculino y del femenino (Anker, 1997). Defiende que estas teorías son las que ofrecen unas explicaciones más convincentes sobre la segregación ocupacional entre sexos, dado que muestran un alto grado de coincidencia entre las aptitudes y preferencias de los hombres y mujeres individualmente considerados, al mismo tiempo que indagan en las causas subyacentes.

Por ello, dichas teorías ayudan a entender por qué las principales ocupaciones desempeñadas por mujeres en todo el mundo refuerzan los estereotipos

femeninos: trabajadora servicial, dispuesta a ocuparse de los demás y dócil amante del hogar. También explican por qué las mujeres adquieren menos experiencia que los hombres; por qué sus posibilidades laborales son limitadas e inferiores a las de los hombres y por qué dicha segregación y discriminación se perpetúa. Asimismo, explican por qué el trabajo a tiempo parcial o con horarios flexibles es más frecuente en muchas ocupaciones femeninas y por qué en los países industrializados, a pesar de las elevadas tasas de desempleo, los hombres no quieren dedicarse a las ocupaciones tradicionalmente femeninas.

Dentro de este grupo de teorías feministas se engloban varias concepciones que a su vez desarrollan nuevas teorías, entre las que se puede destacar la Teoría de Congruencia de Rol del prejuicio hacia líderes femeninos. Se basa en la idea de la influencia que ejercen los estereotipos de género en la existencia de prejuicios hacia las mujeres líderes, y se trata de una teoría desarrollada por Eagly y Karau (2002) diseñada con el fin de comprobar si el prejuicio hacia las mujeres es una de las causas de la escasa presencia femenina en posiciones de liderazgo. El concepto clave de la teoría es el de roles de género, esto es, aquellas creencias compartidas acerca de los atributos de hombres y mujeres, es decir, los estereotipos de género.

Así, el punto de partida de esta teoría es que el prejuicio hacia las mujeres que ocupan posiciones de liderazgo surge de la incongruencia que las personas, en general, perciben entre las características femeninas y los requisitos del rol de líder; es decir, entre las características predominantemente comunales que se asocian con las mujeres y las características predominantemente genéticas que se juzgan necesarias para tener éxito como líder. Estos autores van más allá de la definición de las dos formas de prejuicio existentes, identificando también tres consecuencias directas de la influencia de los estereotipos de género en el ejercicio del liderazgo de las mujeres: la existencia de actitudes menos favorables hacia las mujeres, la mayor dificultad que encuentran las mujeres

para alcanzar roles de liderazgo, y la mayor dificultad para ser reconocidas como líderes eficaces.

7.- Teorías institucional y sociológica

Krug (1997) defiende que las desigualdades llegan a institucionalizarse a través de leyes y regulaciones que permiten la discriminación porque existen determinados agentes o grupos interesados en mantenerlas debido al beneficio que obtienen de ello.

La teoría institucional toma en cuenta los aspectos culturales del entorno organizativo, considerando que las organizaciones se ven presionadas a incorporar prácticas consideradas racionales por su entorno, con vistas a aumentar su legitimidad y sus posibilidades de supervivencia. Desde este ángulo permite analizar, entre otros factores, las creencias compartidas sobre el rol de la mujer en la empresa.

Esta teoría irrumpió en el panorama académico como continuación y extensión de la revolución intelectual de mediados de los sesenta, que introdujo el concepto de sistemas abiertos en los estudios organizativos. A partir de ese momento, se insiste en la importancia para la organización del entorno más amplio en que se encuentra inmersa, pero el énfasis recae primero en los aspectos técnicos del contexto organizativo (recursos, *Know-how*) para pasar a mediados de los setenta a centrarse en los marcos normativo y cultural del entorno de la organización y hacia las estructuras formales de gobierno que incluyen (Scott, 1985).

Fligstein (1993) sitúa el origen de la teoría institucional en la reacción a la consideración de que las organizaciones actúan de forma racional y autónoma. Su fundamento reside en la idea de que las organizaciones están profundamente insertadas en entornos institucionales más amplios de los que

depende su vida y con los que interaccionan (Meyer y Rowan, 1977). Dentro del análisis institucional, se pueden distinguir dos corrientes: la sociológica, con autores como Meyer y Rowan (1977), Scott (1985) y Zucker (1977); y la económica, en la que destacan los trabajos de Williamson (1981).

La teoría más próxima al enfoque institucionalista sería la sociológica, ya que es la que pone el énfasis en la importancia de modelos culturales más amplios (Meyer y Rowan, 1977). Así, las organizaciones se encuentran inmersas en un determinado contexto histórico y cultural caracterizado por la existencia de sistemas de creencias compartidas, símbolos y requisitos normativos (Meyer y Rowan, 1977). Las actividades o diseños organizativos responden más a estos elementos del entorno, o a elementos institucionales, que a requisitos técnicos. Es decir, las organizaciones persiguen su legitimación frente a los agentes institucionales del entorno, por encima de su búsqueda de la eficiencia económica.

El entorno crea elementos organizativos a partir de sistemas de creencias racionalizadas, facilita su uso a las organizaciones y los convierte en elementos necesarios. De esta manera, las organizaciones que los incorporan, están más legitimadas por definición que las demás (Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1977). A veces, esos elementos institucionalizados han sido tan extensamente aceptados que se concretan en el único modo concebible de acción organizativa ya que otro tipo de actuación resultaría impensable (Zucker, 1977). Tiene lugar, por tanto, una aceptación preconcebida de valores o prácticas institucionalizadas (Oliver, 1991). A la luz de esta teoría se puede plantear y analizar la cuestión de si en el rol de las mujeres en la empresa, aquéllas asumen, en un proceso de mimetismo, cualidades tradicionalmente asignadas al género masculino, para así verse legitimadas por su entorno circundante, o bien es la propia cultura empresarial la que determinará el tipo directivo, independientemente del género. Todo ello bajo los postulados de la teoría institucional del análisis organizativo.

De forma resumida, entre los factores más destacados por estas teorías que influyen en el TC, se encuentran: una menor inversión en capital humano (Becker, 1964; Mincer, 1974); mayor orientación al trabajo doméstico (Becker, 1973, 1974, 1981a); rigideces institucionales (Doeringer y Piore, 1971); desvalorización profesional por su función reproductiva (Marx, 1945); valores culturales y estereotipos de género (Anker, 1997; Schein y Mueller, 1992); la difícil conciliación de la vida personal y laboral (Oakley, 2000); la ausencia de un desarrollo de la carrera profesional adecuado para las mujeres (Ragins, Cotton y Miller, 2000); prejuicios hacia el liderazgo femenino (Eagly y Karau, 2002); desigualdades culturales del entorno que se institucionalizan (Krug, 1997) y sistemas de creencias compartidas (Meyer y Rowan, 1977). Todos estos factores conforman un apuntalado Techo de Cristal que dificulta el acceso de las mujeres a los puestos de dirección.

1.4 LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN Y ENFOQUES DE ESTUDIO

El desequilibrio entre géneros en la composición de los órganos de dirección de las corporaciones privadas ha suscitado interés por parte de la comunidad investigadora y científica. Teniendo presente la ductilidad con la que pueden trazarse las fronteras entre áreas de conocimiento, quizás el TC haya encontrado mayor eco en la vertiente más social, y por tanto más afín a la agenda de la igualdad de oportunidades, dentro de un línea encaminada a servir de soporte a las políticas de fomento de la presencia de mujeres en cargos de responsabilidad (Camps, 1998). Por el contrario, desde las ramas del conocimiento más centradas en la práctica empresarial, la cuestión apenas ha sentado sus cimientos y goza de menor repercusión. De hecho la participación igualitaria en la toma de decisiones no ha sido un tema frecuente en la literatura dedicada a la organización y dirección de empresas, por lo que no parece una prioridad en las mentes de quienes dirigen las empresas. Sí se observa, en

cambio, una creciente producción de estudios relacionados con la lógica económica que supone el avance en la paridad en los puestos de toma de decisiones (Mckinsey, 2007, Mckinsey 2010; Credit Suisse, 2012).

Benschop y Brouns (2005) en su estudio *“The Trouble with the Glass Ceiling. Critical reflections on a famous concept”*, indican que se podrían agrupar los estudios sobre el TC por las diferentes maneras en las que el término ha sido abordado en lo publicado hasta la fecha en la literatura académica, en estudios e investigaciones científicas y artículos de prensa económica:

1. Un primer campo de estudio lo usa para reflejar la escasez de mujeres en posiciones de poder dentro de las organizaciones y sus consecuencias: **efectos del TC.**
2. Un segundo campo de análisis se basa en el examen de percepciones sobre el TC y en la profundización de las Barreras que lo generan: **causas del TC.**
3. La tercera categoría de investigación académica sobre el TC se centra en su uso como metáfora o reclamo para la consecución de otros fines empresariales, sociales o políticos: **el TC como instrumento.**

1.4.1 Efectos del Techo de Cristal

Esta línea de investigación estudia los efectos del TC como dimensión de la escasez de mujeres en puestos de dirección y sus consecuencias. Este campo de investigación se centra en reflejar la escasez de mujeres en posiciones de poder dentro de las organizaciones, examinando los efectos del TC en posiciones de dirección (Blum, Fields y Goodman, 1994), en altas posiciones de dirección (Powell y Butterfield, 1994), en posiciones de autoridad (Baxter y Wright, 2000) o en la distribución de salario (Albrecht, Björklund y Vroman, 2003).

Quizás el intento más estructurado de dar un marco conceptual sobre la noción de TC, sustentándolo con investigaciones sistemáticas más que con observaciones causales, puede ser encontrado en el estudio de Cotter, Hersmsen, Ovadia y Vanneman, (2001). Los autores plantean una revisión de la literatura y dan un claro contenido del concepto desarrollando cuatro criterios para definir el TC y diferenciarlo de otros tipos de inequidad: una inequidad tipo TC, representa una diferencia de género o racial:

1. Que no es explicada por otras características relevantes del empleado (implicando discriminación).
2. Que es superior en los puestos de mayor retribución.
3. En las posibilidades de ascenso a mayores niveles, no simplemente la posición actual.
4. Que aumenta según se avanza en la carrera.

El estudio se centra en los efectos del TC, cuya esencia se describe como “los grandes inconvenientes para moverse hacia mayores niveles de autoridad o salario... según se avanza en la carrera profesional” (Cotter *et al.*, 2001: 655). Usan datos de un panel de estudios de los Estados Unidos sobre la dinámica de ingresos de mujeres, demostrando que las desigualdades son pronunciadas con respecto a los hombres. Defienden que el término TC debe reservarse para aquellas situaciones donde la discriminación sobre mujeres se incrementa en sus movimientos de ascenso. Maume (2004) aplica estos criterios en el análisis del compromiso directivo argumentando que el test sobre el TC debería considerar las posiciones directivas que tienen impacto en la rentabilidad de la organización, ya que salarios altos no tienen por qué suponer dar confianza a la mujer o a minorías en puestos con elevado control sobre recursos financieros y humanos.

Entre otras investigaciones que se han ocupado de la revelación de información empresarial con un enfoque de perspectiva de género, se pueden citar trabajos como el de Tinker y Nimark (1987), que estudian el caso de General Motors, con

la interesante aportación del dilatado período de análisis que es objeto de estudio (los estados financieros abarcan desde 1917 hasta 1976), y el de Macintosh (1990) que aporta un análisis teórico-crítico en el ámbito del sector informático. Apartándose del enfoque de estos autores, que entienden sesgado hacia los postulados del conflicto entre clases sociales, Cooper y Puxty (1996) enfatizan los aspectos económicos a la par que introducen la variable género en su análisis.

Un trabajo de referencia obligada por su aspiración totalizadora es el de Wirth, publicado entre los informes de la Organización Internacional del Trabajo (Wirth, 2002). Este estudio explora, desde una perspectiva crítica, las dimensiones del Techo de Cristal en diferentes países. El análisis de resultados muestra que los progresos, en cuanto a la representación de las mujeres en puestos directivos empresariales, son lentos e irregulares.

1.4.2 Causas del Techo de Cristal

Existe otra línea de investigación que se centra en las causas que provocan el TC y en la profundización de los motivos que lo apuntalan. Este segundo campo de análisis usado en la investigación académica se basa en el examen de percepciones sobre el TC. Estos estudios no están tan interesados en identificar o localizar un TC, sino que ponen el punto de mira en las creencias o ideas de la gente sobre la existencia de dicho techo, y en las causas objetivas y reales que lo generan.

Las teorías más recientes tratan de superar las insuficiencias explicativas que ofrecen las creencias más convencionales, que se apoyan en que la renovación de las estructuras patriarcales que existían antaño en las cúpulas empresariales se produce a una cadencia más lenta que el ritmo de incorporación de la mujer al mercado laboral. En esta línea, se ha desarrollado un marco teórico propio centrado en la existencia tanto de factores de tipo interno asociados a la

condición de mujer como de factores socioeconómicos de carácter externo (como la cultura organizacional de las empresas o el mantenimiento de estereotipos sociales). Ninguno de ellos en exclusiva ofrece explicaciones totales y satisfactorias, será más bien una combinación de todos ellos lo que arroje luz sobre la cuestión.

1.4.3 Instrumento de reclamo o metáfora

La tercera categoría de investigación académica sobre el TC se basa en su uso como metáfora o reclamo (normalmente sólo en títulos o conclusiones). Así, por ejemplo, el estudio cualitativo de Davies-Netzley's (1998) construido sobre teorías sociológicas y feministas, compara las percepciones de movilidad corporativa y estrategias de éxito de 16 hombres y mujeres en puestos de dirección. Por su parte, Corsun y Costen (2001) usan la noción de Bourdieu sobre los hábitos¹⁵ que son necesarios para que una mujer pueda romper el TC. El estudio cuantitativo de Hultin (2003) sobre el efecto que la segregación ocupacional tiene sobre las oportunidades de carrera de hombres y mujeres trabajadoras en Suecia habla sobre el TC y también sobre ascensores de cristal. El estudio concluye que no encuentra evidencia de lo primero en las ocupaciones dominadas por hombres pero, por el contrario, en trabajos dominados por mujeres los hombres sí encuentran facilitadores que los llevan a puestos de dirección antes que a sus compañeras dominantes en número.

El hecho de que muchas investigaciones contengan en sus títulos el término TC sugiere que esta idea es usada para atraer la atención, y no sólo por autores con ideas feministas. Calás y Smircich (1996) argumentan que el término TC es normalmente usado por nociones liberales feministas, utilizando diferentes teorías feministas para crear polémica. Critican también la investigación que se ha llevado a cabo por centrarse en un problema de lujo que afectaría a un

¹⁵ Concepto de hábitos según Bourdieu's disponible en <http://aquileana.wordpress.com/2008/05/22/pierre-bourdieu-concepto-de-habitus/> Consultado en abril de 2014

número muy limitado de mujeres: blancas privilegiadas en posiciones ya directivas.

Desde la década de los 90 comienzan a aparecer trabajos que intentan documentar diferencias entre el estilo de dirección de mujeres y hombres, como el pionero de Rosener (1995) o las aportaciones posteriores de Harris (1998), Hersey y Blanchard (1998) y Vinnicombe y Singh (2002). Otros autores ahondan en la cuestión, tales como Naisbitt (1990), en cuyo estudio establece que la presencia de mujeres en los altos puestos de la jerarquía podría ser beneficioso; Dricoll y Golberg (1993), que utilizan las entrevistas para examinar las vidas de las mujeres ejecutivas de mayor edad, o Helgesen (2011), que destaca en su investigación las ventajas innatas de las características femeninas en el ejercicio del liderazgo y analiza cómo estas pueden influir en la transformación de las organizaciones.

La diversidad de género sobre rentabilidad empresarial ha sido estudiada, entre otros, por Adler (2001), Shrader, Blackburn e Iles (1997) y Kochan (2003). Esta corriente del mundo académico ha analizado las relaciones entre variables de género y estilos directivos, llegando a indagar sobre las conexiones entre perfil económico y financiero de la empresa y predominio en sus órganos directivos de varones o mujeres. Lo cierto es que los principales resultados de los trabajos empíricos (Eagly y Johnson, 1990; Monacci, 1997; Ohlott, Ruderman y McCauley, 2004), a pesar de emplear distinta metodología, se obstinan en ofrecer resultados convergentes entre empresas con mayor y menor proporción de mujeres, existiendo ciertas diferencias que pueden explicarse mejor desde aspectos contextuales que por el género.

Distintos autores consideran que la diversidad y, más específicamente, la diversidad de género en los puestos de dirección, puede poseer un efecto beneficioso para las compañías. De este modo se establece que son aquellas organizaciones compuestas por un conjunto de personas con diferentes

habilidades, experiencias y conocimientos, las que gozan de mayor capacidad para entrar en nuevos mercados, promoviendo, a su vez, la creatividad y la innovación empresarial (Robinson y Dechant, 1997).

CAPITULO 2: BARRERAS DEL TECHO DE CRISTAL: HIPÓTESIS Y MODELO

INTRODUCCIÓN

De las tres líneas de investigación destacadas en el capítulo anterior sobre el TC: efectos, causas y metáfora, este trabajo se encuadra dentro de la segunda, abordando por tanto este fenómeno desde el análisis de sus causas. Este enfoque permite la comprensión del fenómeno desde su génesis, ya que las Barreras, como clasificaciones de sus causas, están en su propia definición. Precisamente en este estudio se agrupan todas las causas identificadas en tres tipos de Barreras: internas, externas y mixtas. Por otra parte, permite analizar el TC de una forma global, abordándolo desde todos los ángulos que lo generan. A su vez, al clasificar las causas como internas de la mujer, externas (dadas por el entorno social y organizacional) y mixtas (mezcla de factores internos y externos), hace que identificarlas, analizarlas y sopesarlas constituya un asunto de investigación muy atrayente y válido para poder extraer conclusiones y avanzar en el conocimiento de la cuestión, así como para poder plantear soluciones.

El resultado saca a relucir el mayor número de causas identificadas por la literatura, que configuran el TC, extrayéndose de los múltiples estudios que han abordado la cuestión desde todas las ópticas posibles.

El gran volumen de aportaciones existentes sobre las causas que inciden en el TC puede sistematizarse de acuerdo a distintas clasificaciones. Siguiendo a Martínez-Perez y Osca (2004) podemos distinguir entre:

1. Explicaciones centradas en variables personales. Las diferencias interpersonales entre hombres y mujeres serían las que justificarían las dificultades que encuentran las mujeres en su desarrollo profesional.
2. Explicaciones centradas en el contexto, que explican las desigualdades basándose en la organización laboral y familiar.
3. Las que parten de la existencia de un fenómeno de discriminación.

Otras explicaciones (Sarrió *et al.*, 2002) agrupan las causas según sean:

1. De tipo psicológico. Por ejemplo, diferencias en rasgos motivacionales y de personalidad, sistema de valores y nivel de compromiso personal con la organización.
2. Basadas en la cultura organizacional, como pueden ser los estereotipos de género y roles basados en valores androcéntricos, los *networks*, las redes informales y las políticas de Recursos Humanos (RRHH).
3. De tipo sociológico, como, por ejemplo, las decisiones que deben tomar las mujeres con respecto a sus compromisos familiares, la posición que ocupa la mujer en la jerarquía organizacional o alejamiento progresivo de las mujeres de los puestos de responsabilidad a través de la segregación en la formación y el reciclaje.

De las distintas clasificaciones, la que estructura mejor todas las causas, al permitir englobar el mayor número de casuística de forma simple, limpia y lógica, sería la presentada por Agut (2007), que las agrupa de la siguiente manera:

1. Barreras personales-internas: características de la personalidad y motivación de logro, estilos de liderazgo y capital formativo acumulado.
2. Barreras sociales externas: Barreras culturales, cultura organizativa y políticas gubernamentales.
3. Barreras mixtas: mezcla de las Barreras personales con los condicionantes sociales y organizacionales.

A continuación se desarrolla cada una de las causas relacionadas con los tres tipos de Barreras. Tras la exposición de cada causa, se deriva la hipótesis que establece su relación con el TC; dichas relaciones se han representado en el **Modelo de las Barreras del Techo de Cristal** (FIGURA 2.1), presentado en el punto 2.4 de este capítulo. Dicho MBTC facilita el planteamiento y comprensión del fenómeno, paso previo y necesario para abordar el trabajo de campo.

2.1 BARRERAS INTERNAS

Las causas internas asociadas a la identidad de género femenino se centran en la influencia de la socialización en el desarrollo de características diferenciales entre hombres y mujeres requeridas para la promoción a puestos de elevado nivel. Estas aproximaciones analizan si la construcción de la subjetividad e identidad de género femenino provoca procesos que actuarían en detrimento de su éxito profesional. Entre ellas, destacan los estudios realizados sobre el poder profético de los estereotipos de género; las características de personalidad y motivación de logro; los intereses vocacionales y profesionales; los estilos de liderazgo; la capacidad intelectual y formativa; los conflictos de rol e identidad de género y la elección personal.

Desde un punto de vista psicológico, a lo largo de la socialización, los valores de la masculinidad y feminidad atribuidos a cada sexo, son incorporados y reproducidos como si de una segunda piel se tratara, generando estilos de vida, expectativas, actitudes e identidades sociales diferenciales que forman el núcleo de los sistemas de regulación social (Pastor, 1998). Por ello, el género se evidencia como un factor central en el análisis del TC (Davidson y Cooper, 1992; Powell, 1991; Segerman-Peck, 1991).

Desde las primeras teorías feministas y explicaciones antropológicas, históricas, sociológicas y económicas sobre la división sexual del trabajo, hasta las más actuales centradas en la psicología social y organizacional, el sistema sexo/género aparece, como elemento transversal, en todas ellas, y desde él se articulan las ancestrales relaciones de poder-no-poder existentes entre hombres y mujeres (Sarrió *et al.*, 2002).

2.1.1 Poder profético de los estereotipos de género

Se trata de la anticipación, por parte de muchas mujeres, de los obstáculos que encontrarán en el futuro para la promoción profesional, y cómo esto constituye un fenómeno de retroalimentación entre obstáculos que lleva al abandono de la parrilla de salida. Son provocados por la propia mujer, que basada en los prejuicios sobre sí misma, toma decisiones como, por ejemplo, invertir menos en su formación en previsión de las dificultades que posteriormente encontrará. Esto va en detrimento de su capital humano, y al final se cumple lo esperado y no llega donde aspiraba porque realmente no lo intentó.

Muchas de las apreciaciones que integran los estereotipos son una extensión de las condiciones biológicas (tamaño y desarrollo de los hemisferios del cerebro, densidad de las redes neuronales, desarrollo hormonal) y de socialización de las mujeres (experiencia de cuidado de los demás, atender varias tareas a la vez, aproximación multidimensional a la realidad, habilidades comunicativas y de relación). Aunque cada vez se valoren más esas cualidades femeninas, a la hora de la verdad, para muchas mujeres directivas, se impone el estilo de dureza e inmediatez.

Powell y Butterfield (1994) mantienen que, aparte de las decisiones sobre la promoción, las percepciones basadas en el género influyen sobre la base de las aspirantes presentadas. Se espera que la mujer, al anticipar la existencia del TC, se retraiga de entrada de aspirar a dichas plazas de poder. Sus expectativas se confirman y así, como señalan sobre las decisiones de promoción de las mujeres Foley, Kidder y Powell (2002) en su estudio realizado en una muestra de abogadas hispanas, el TC existe desde el momento en que los individuos ajustan sus actitudes de acuerdo a la creencia del efecto que el TC vaya a tener en la justicia a la hora de conseguir el ascenso. La propia anticipación de la existencia del TC, con las dificultades que implica, puede disuadir a las posibles candidatas de iniciar la carrera hacia la dirección.

La percepción de que ciertas características propias de los puestos directivos únicamente las poseen los hombres, mantiene a la mujer en una situación de difícil acceso al desempeño de puestos de poder (Schein, 1973). Además, numerosas investigaciones ponen de manifiesto que no sólo los hombres mantienen esta convicción, sino que muchas mujeres creen que fracasarán en los puestos de poder, al asociar la dirección al sexo masculino (Adler, 1984; Powell y Butterfield, 1989).

Por otro lado, la tradicional insistencia en la falta de capacidad de las mujeres para determinados estudios y puestos, o sobre la dirección a tomar en su vida profesional y privada, puede actuar sobre muchas mujeres como la “profecía auto cumplida” (Merton, 1948).

Por tanto, podemos concluir que la percepción negativa asumida por la propia mujer con relación a sus capacidades y competencias para desarrollar una carrera directiva, la llevan a no hacer siquiera el intento, de lo que podemos deducir la primera hipótesis:

H_{1.1} Los estereotipos de género asumidos por la propia mujer, favorecen el TC

2.1.2 Características de la personalidad

La identidad profesional está profundamente marcada por la dimensión de género. La socialización se ejerce a través de la familia de origen, los medios de comunicación y las creencias, normas y valores sociales que se transmiten eficazmente aprendiéndose a través de complejos mecanismos de imitación e interiorización (Bonilla y Martínez, 1992).

En la mayoría de las evaluaciones sobre competitividad, los hombres puntúan más alto que las mujeres, y la competición en sí tiende a ser una experiencia menos positiva para las mujeres (Ahlgren, 1983; Lynn, 1993). Los hombres se comportan de una manera más competitiva en enfrentamientos simulados (Walters, Stuhlmacher y Meyer, 1998), y añadir un elemento de competitividad a una tarea supone para el hombre un elemento intrínseco de motivación, no así para la mujer (Conti, Collins y Picariello, 2001). Además, la mujer también muestra mayores niveles de estrés frente a situaciones de competitividad (Mirowsky y Ross, 1995). Las mujeres compiten, por supuesto, pero emplean distintos medios y persiguen fines distintos (Hrdy, 1981; Cashdan, 1998).

La mujer muestra comportamientos menos dominantes, es decir, su comportamiento no está tan enfocado como el de sus compañeros hombres a obtener y mantener una alta posición en términos de poder, influencia o recursos (Mazur y Booth, 1998). Mujeres y hombres difieren también en la forma en que manifiestan su dominancia: la mujer tiende a mostrar una forma de poder pro-social, estando sus actos encaminados a mantener las relaciones sociales, mientras que los hombres muestran un estilo egoísta, buscando con sus actos incrementar el estatus social dentro del grupo (Hoyenga, 1993). Los hombres tienden también más a adherirse a ideologías que aprueben relaciones jerárquicas entre grupos sociales (Sidanius, Pratto y Bobo, 1994).

En cuanto a la asunción de riesgos, los hombres exhiben una mayor preferencia por el riesgo, tanto físico como de otro tipo, que las mujeres. La aceptación de riesgos está correlacionada con un número de otros patrones masculinos. Los individuos que puntúan alto en logro y dominancia, por ejemplo, tienden a ser arriesgados, mientras que esta característica está negativamente correlacionada con otro buen número de estereotipos típicamente femeninos, como son afiliación, cuidado de otros y consideración (McClelland y Watson, 1973).

Por tanto, el hecho de que la mujer sea menos proclive a asumir riesgos, hace que sea a su vez menos competitiva, y, por tanto, reduciría su predisposición a competir por un puesto de dirección. De lo anterior, se deduce la siguiente hipótesis:

H_{1.2} La personalidad de la mujer es menos competitiva, lo que favorece el TC

2.1.3 Capital humano y formativo

Analizando una serie de habilidades basadas en observaciones de varios estudios, se muestran los siguientes resultados: en cuanto a habilidades espaciales los hombres superan a las mujeres principalmente en localización y en rotaciones en tres dimensiones (Kimura, 1999), pero, por otra parte, las mujeres son mejores en la localización de objetos (Silverman y Eals, 1992). En cuanto a habilidades matemáticas, los hombres superan a las mujeres en las pruebas en pensamiento abstracto. Por el contrario, las mujeres superarían, aunque con menor margen, en cálculo aritmético (Kimura, 1999), lo mismo ocurre en muestras grandes (Halpern, 2000). Por tanto, a mayor énfasis en razonamiento matemático en oposición a cálculo, mayor es la ventaja del hombre.

En cuanto a habilidades mecánicas, los hombres superan a las mujeres en una proporción de ocho a uno (Hedges y Novell, 1995). Ahora bien, en cuanto a habilidades verbales como ortografía, gramática y memoria verbal, las mujeres superan con claridad a los hombres, en proporciones superiores a lo que lo hacen los hombres en habilidades matemáticas, tomando siempre grandes muestras (College, 2003).

Por otro lado, según un estudio de Barberá, Sarrió y Ramos (2000), la mayoría de los puestos de muchas universidades son ocupados por mujeres. Si tenemos

en cuenta que la educación influye positivamente en la promoción (Tharenou, Latimer y Conroy, 1994), o que un individuo con una mayor formación, conocimientos y experiencia que otros tiene más posibilidades de promocionar (Hitt, Bierman, Shimizu y Kochhar, 2001), nos llevaría a preguntarnos por qué no promocionan las mujeres a los puestos de responsabilidad, si superan en porcentaje al número de hombres matriculados.

El análisis de esta situación de desigualdad obliga a contemplar como factor determinante las diferentes orientaciones que hombres y mujeres tienen a la hora de elegir una carrera. En la actualidad no se produce una plena incorporación de la mujer al ámbito laboral en igualdad de condiciones porque durante años han desempeñado ocupaciones tradicionales, tales como la enseñanza, la salud o la administración, reservando las ciencias aplicadas para los hombres (Shapiro y Crowley, 1982). De este modo, si se considera que las titulaciones de ciencias suelen llevar hacia los puestos de mayor prestigio y responsabilidad en la organización y las carreras de humanidades hacia puestos más relacionados con la administración (Sarrió, 2004), entonces la elección de diferentes carreras por parte de mujeres y hombres sería una importante barrera en el acceso de las mujeres a los puestos de poder (Ibarra, 2000).

Watson, Quatman y Edler (2002) destacan las razones por las cuales las mujeres optan por estas titulaciones y las centran en cuatro puntos: la temprana edad en la que debe ser tomada una decisión tan importante; las creencias culturales de que hombres y mujeres están capacitados para desarrollar diferentes tareas; la influencia que la propia familia ejerce sobre ellas y la conciliación del doble rol trabajo-familia, debido a la dificultad para combinar su trabajo y el compromiso con el matrimonio.

Existe amplia evidencia internacional, que se mantiene en el tiempo, sobre la existencia de importantes diferencias de género en cuanto a las áreas de

conocimiento escogidas por los estudiantes universitarios. El informe REFLEX¹⁶ publicado por la Comisión Europea recoge información muy detallada sobre el tipo de estudios universitarios escogido por los estudiantes de 13 países europeos, incluido España, en el año 2000, donde la situación refleja una contundente mayoría de mujeres en áreas como Educación, Salud y Humanidades (alrededor del 80% de los estudiantes en dichas áreas son mujeres). También son mayoría, pero no tan aplastante, las mujeres en áreas de Ciencias Sociales y Servicios Sociales, mientras que son minoritarias en Ciencias y Matemáticas, y, especialmente, en Ingeniería y Arquitectura, donde las mujeres no alcanzan ni el 30% de todos los estudiantes graduados.

El “Libro Blanco Situación de las Mujeres en la Ciencia Española” (MINECO, 2010), refleja que, desde mediados de los noventa, las mujeres han sobrepasado a los hombres en cuanto a la representación por género en las aulas universitarias. En cuanto al porcentaje de mujeres matriculadas en Educación Universitaria (nivel CINE¹⁷ 5A, que incluye Licenciatura Universitaria y Máster) en España para datos de 2007, el 54,5% de los universitarios eran mujeres, de los que por áreas de especialización, encontramos un 76,4% en educación, un 61,6% en Humanidades y Artes, un 57,9% en Ciencias Sociales, para pasar a un 35,1% en Ciencias y Matemáticas, un 30,4% en Ingeniería, un 47,6% en agricultura y veterinaria y un 74,4% en Ciencias de la Salud. Estos datos revelan importantes diferencias en cuanto a presencia de mujeres en los distintos campos de la educación universitaria. La presencia de mujeres es abrumadora en el área de la Educación y Ciencias de la Salud, y claramente mayoritaria, aunque algo inferior, en Humanidades y Ciencias Sociales y Jurídicas. Este hecho es común en los tres ámbitos geográficos analizados, España, UE-15 y Estados Unidos de Norteamérica (EEUU). Por otra parte, la presencia de mujeres en las áreas de Ciencias y Matemáticas y, especialmente, en Ingeniería, todavía es minoritaria.

¹⁶ REFLEX: *The flexible professional in the knowledge society new demands on higher education in Europe*, http://cordis.europa.eu/result/rcn/47889_en.html, consultado en mayo de 2015

¹⁷ CINE: Clasificación Internacional Normalizada de Educación

El segundo aspecto interesante revelado por este estudio es la evolución temporal de la incidencia de mujeres en la universidad. Así, se observan disparidades en cuanto a la tendencia por áreas de conocimiento, aunque estas disparidades son similares en España y en la UE-15. En particular, la presencia relativa de mujeres en España ha aumentado, entre 1998 y 2007, alrededor de 4 puntos porcentuales en Ingeniería y 1 punto porcentual en Educación y Ciencias Sociales y Jurídicas. Por el contrario, en el mismo periodo, ha disminuido en casi 2 puntos porcentuales en Humanidades y en 6 puntos en Ciencias y Matemáticas. Por su parte, en la UE-15, entre 1998 y 2007, la presencia relativa de mujeres también ha aumentado cerca de 4 puntos porcentuales en Ingeniería y en torno a medio punto en Educación, mientras que el aumento en Ciencias Sociales y Jurídicas ha sido de casi 4 puntos. Por contra, la presencia de mujeres se ha mantenido estable en Humanidades durante dicho periodo, habiendo disminuido en 3 puntos porcentuales en Ciencias y Matemáticas. Otro dato destacable es que, pese a su presencia minoritaria, el avance en la proporción de alumnas matriculadas en Ingeniería ha sido superior en España (30%) que en la UE-15 (25%), y sobre todo con respecto a EEUU (19%).

La importancia del área de conocimiento escogida radica fundamentalmente en la estrecha relación existente entre la misma y el acceso a diferentes ocupaciones, dado que el tipo de habilidades que se adquieren en las diferentes áreas son de muy diversa naturaleza. Si el acceso a diferentes ocupaciones se asocia con el desarrollo de habilidades (en parte genéticas, en parte aprendidas) así como con las oportunidades profesionales, entonces el área de conocimiento escogida puede ser determinante en el acceso a determinadas ocupaciones. La gran mayoría de mujeres universitarias encuentra su primer trabajo en ocupaciones relacionadas con la enseñanza, la salud o las ciencias de la vida, y menos del 30% trabaja en ocupaciones relacionadas con áreas más técnicas, como Físicas, Matemáticas e Ingeniería. Esta evidencia es, además, bastante persistente a lo largo de la vida laboral de los individuos.

A nivel europeo, según datos de Eurostat (2015), la situación se mantiene parecida: del total de alumnos universitarios de grados del ámbito de la Formación y la Educación, el 79,1% son mujeres. Un porcentaje muy similar resulta si se analiza la población universitaria en el área de Salud y Bienestar, que es de 76% de mujeres frente al 24% de hombres. La cifra está más igualada entre los estudiantes de grados de Ciencias, Matemáticas o Informática, que es de 59,2% de hombres frente al 40,8% de mujeres. Respecto al número de estudiantes, salvo Grecia (con 96,6 mujeres por cada 100 hombres), las estadísticas confirman la tendencia de los últimos años: el resto de los 28 Estados miembros cuenta con más mujeres estudiantes universitarias que hombres.

En España, según el informe “Datos Básicos del Sistema Universitario Español 2013-2014” del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD, 2014), en el curso 2012-2013, el 54,1% de los estudiantes universitarios eran mujeres. La distribución de sexo por rama es muy similar a la existente en años precedentes, observándose en la rama de ingeniería y arquitectura una proporción de hombres (73,9%) muy superior a la de mujeres (26,1%). Esta distribución se invierte en Ciencias de la Salud, rama en la que las mujeres con un 70,1% tienen una presencia muy superior a la de los hombres con un 29,9%. Datos parecidos se aprecian en los matriculados en Máster para los que el 54,3% de los estudiantes son mujeres. En la rama de ingeniería y arquitectura la proporción de hombres (69,4%) sigue siendo muy superior a la de mujeres (30,6%), mientras que en Ciencias de la Salud, las mujeres siguen por delante con un 69,1%.

Por último, el acceso generalizado a los niveles educativos superiores y los buenos rendimientos obtenidos por las mujeres, invalidan las primeras hipótesis basadas en carencias de capacidad intelectual y formativa. En este sentido se puede mencionar la idea, cada vez menos extendida y más carente de

fundamento, de que las mujeres ofrecen menos capital humano a la organización, entendiendo por este recurso individual, por ejemplo, su formación. No es difícil imaginar que esta explicación haya quedado invalidada al considerar el nivel de formación actual de las mujeres. Sin embargo, los datos presentados sobre diferencias de género y área de conocimiento en el que se gradúan, nos llevan a plantear la siguiente hipótesis:

H_{1.3} El interés formativo y profesional de la mujer está más orientado a las ciencias sociales que a las aplicadas, lo que favorece el TC

2.1.4 Estilos de liderazgo

La creencia de que las mujeres no dirigen o lideran tan bien como los hombres y que, por lo tanto, hombres y mujeres utilizan estilos de liderazgo diferentes, se ha utilizado en los últimos años como una poderosa justificación acerca de por qué las mujeres no acceden a los niveles más elevados de la jerarquía organizacional. Existen amplios debates en la literatura entre los autores que cuestionan y los que defienden el valor de esta línea de investigación (Eagly y Carli, 2003a; Eagly y Carli 2003b; Vecchio, 2002; Vecchio, 2003). Sin embargo, como señalan Eagly y Carli (2003b: 813), “seguramente el estilo de liderazgo de los aspirantes a un puesto de trabajo es uno de los aspectos sometidos a escrutinio especial en las entrevistas para acceder a posiciones directivas, y los *managers* que son despedidos de sus posiciones frecuentemente son mal evaluados por sus estilos de liderazgo”. Las autoras señalan que estos estudios se llevan a cabo, en unos casos con el fin de investigar si la escasez de mujeres en posiciones elevadas puede explicarse basándose en que ellas utilizan estilos de liderazgo menos eficaces que los hombres, y, en otros casos, para investigar si las mujeres utilizan estilos de liderazgo superiores a los de los hombres. Independientemente del planteamiento de partida, parece que la importancia

de investigar esta cuestión es indiscutible, aunque la obtención de conclusiones sólidas sea algo más complejo.

El liderazgo es una de las dimensiones fundamentales de la función de dirección, e incorpora tanto cualidades personales como conocimientos y habilidades. Entre los muchos estilos de liderazgo y dirección diferentes, la literatura considera por una parte los denominados autoritarios frente a los democráticos, los centrados en la tarea frente a los centrados en los resultados, y los centrados en las relaciones frente a los centrados en las personas.

El abordaje conjunto de los conceptos de liderazgo y de género ha dado como resultado cierta abundancia de literatura. El concepto de liderazgo es subjetivo e histórico; cada época ha considerado atributos diferentes (fuerza física, inteligencia, conocimiento, carisma, etc.) como propios de sus líderes. El género es también una creación cultural que asigna cualidades, atributos y comportamientos diferentes a hombres y mujeres, más allá de las diferencias biológicas, que acaba asumiendo la mujer como propias y por eso pueden considerarse también internos:

- A los hombres se les atribuyen características y comportamientos de agresividad, independencia, ambición, asertividad, racionalidad, capacidad analítica y de decisión, compromiso con la tarea y capacidad de imponerse.
- A las mujeres se les atribuyen las contrarias, entre ellas, dulzura, docilidad, intuición, emocionalidad, sensibilidad, comunicación, empatía, cooperación, capacidad para desarrollar o controlar varias tareas a la vez y capacidad de consenso.

Estas concepciones se reflejan en los dos estilos de liderazgo que la literatura (Kanter, 1977; Reskin, 2000; Rosener, 1995) identifica de forma más amplia con los hombres y las mujeres respectivamente: liderazgo transaccional y liderazgo transformador. En el primero, el principal motivo para seguir al líder sería el

compromiso de la recompensa por el cumplimiento de los resultados; requiere un estricto control, tanto activo como pasivo, de las desviaciones con respecto a los objetivos, así como la corrección de las mismas. El segundo se basa, por el contrario, en el convencimiento a partir del carisma del líder (que transmite visión, sentido de misión y orgullo), la motivación (el líder como modelo), la relación líder-subordinado (el líder como mentor) y la estimulación intelectual (para reconsiderar las viejas maneras de hacer las cosas).

Ante los dos grandes estilos de liderazgo, la literatura se divide entre los que consideran que esos estilos incorporan características y comportamientos tradicionalmente considerados masculinos o femeninos y los que, por el contrario, opinan que esas características se distribuyen de forma aleatoria entre los directivos y no responden necesariamente al estilo directivo de los hombres o de las mujeres.

La literatura que defiende que existen diferencias de género en el estilo de dirección que influyen en la forma en que cada uno gestiona la consecución de los objetivos y las estrategias de cambio, describe a las mujeres directivas como de instinto filantrópico, de sensibilidad social; y a los hombres de instinto económico (Burgess y Tharenou, 2002). Así mismo, se describe a las mujeres como visionarias y catalizadoras, que conciben el poder de forma colaboradora no autoritaria, de conducta comunal, preocupadas por el bienestar de la gente, mientras que los hombres, por el contrario, tienen conductas reactivas, concentradas en los objetivos y el control (Vinnicombe y Singh, 2002).

Rosener (1995) define el liderazgo femenino como interactivo, orientado a estimular la participación, compartir el poder y estimular la autoestima de los otros, mientras que los hombres ven su tarea en términos transaccionales y se apoyan mucho más en la autoridad formal, en dar órdenes y controlar. Reconoce, sin embargo, que estos estilos se derivan de las expectativas creadas respecto de uno y otro sexo en el proceso de socialización (las mujeres cuidan

de la familia y los hombres se dedican a la lucha) que unos y otras tienden a reproducir en su hábitos directivos.

Otros autores, aunque reconocen estas diferencias de género en el estilo de liderazgo, insisten en que muchas mujeres que han alcanzado puestos de alta dirección se han plegado a la cultura masculina preexistente y por tanto, se han convertido en prisioneras de los sueños de los hombres (Paton y Dempster, 2002). De la misma manera, Rosener (1995) afirma que las mujeres son sensibles a la publicidad, que las estimula a adoptar un estilo más masculino, asumiendo de alguna manera que la mejor manera de dirigir es la propia de los hombres.

La investigación sobre estas cuestiones ha de soslayar, en la mayoría de los casos, otro problema importante: el número de mujeres en puestos de alta dirección o en Consejos de Administración es tan escaso que resulta difícil identificar un estilo femenino. Cada vez hay más empresas que cuentan con alguna (una o dos, poco más) mujeres en estos puestos, pero es mucho menos frecuente que haya varias mujeres en la cúpula directiva o el consejo de administración. En los casos de una sola mujer, con frecuencia se trata de mujeres talismán, *tokens*, en los términos definidos por Kanter (1977). Muchas de estas mujeres, sintiéndose completamente aisladas y observadas, han de desarrollar las estrategias masculinas de dureza y agresividad, especialmente si desarrollan su tarea en departamentos tradicionalmente masculinos.

Si se asume la perspectiva de que las mujeres tienden a dirigir las empresas de manera más participativa que los hombres, cabe preguntarse, por tanto, si esto es algo innato o es algo que ocurre porque eso es lo que se espera de ellas. Una de las cuestiones que la investigación se pregunta, más allá de la posibilidad de identificar estilos de dirección diferentes, propios de uno y otro sexo, es si lo que existen son expectativas diferentes acerca del comportamiento de los directivos según se trate de hombres o de mujeres. Expectativas basadas, probablemente, en las diferentes experiencias vitales de unas (familia, cuidados,

vida privada) y otros (empleo, salario, vida pública) a lo largo de la historia de la humanidad. Expectativas que asimismo influyen en el comportamiento de mujeres y hombres, ya que refuerzan modelos de actuación coherentes con lo que se espera de ellos.

Los enfoques que consideran que el estilo de dirección es independiente del género, se apoyan en la consideración de que no hay tantas diferencias entre hombres y mujeres directivos, que comparten de forma alternativamente aleatoria unas y otras características, habilidades y comportamientos. La investigación (Fierman, 1990; Korac-Kakabadse y Myers, 1998; Wacjman, 1998) muestra que hay más similitudes que diferencias entre las mujeres y los hombres directivos y que comparten muchos rasgos en común, aunque las mujeres tiendan más a resaltar sus responsabilidades funcionales y los hombres su posición en el organigrama, o ellas tengan menos trabajadores/as a su cargo que ellos.

Wacjman (1998) fundamenta la inexistencia de estilos de dirección identificables con uno u otro sexo en tres drásticos argumentos:

- Para el estilo de dirección lo importante no son las características de las personas, sino la estructura y características de las organizaciones, que es lo que determina los estilos de dirección.
- Más que una cuestión de género, es una cuestión de poder. Según cuánto poder tengas, así será tu estilo de dirección. Las mujeres se concentran en puestos de dirección que elaboran información para que otros tomen las decisiones, puestos que tienen menos personas a su cargo. O también en áreas como recursos humanos (para cuidar de los empleados), mientras que el área de personal (es decir, la que emplea y despide) es para los hombres. En realidad se las identifica con estilos más participativos, suaves e integradores debido a las funciones de las que se ocupan habitualmente.

- La relación de las mujeres con los puestos de dirección, con el poder económico y la toma de decisiones, está condicionada por el régimen de género, que establece que en las empresas uno y otro sexo sean tratados de forma diferente. El régimen de género se establece a partir de las relaciones en el hogar, considerando a la mujer impregnada de domesticidad y, por tanto, más pendiente de los asuntos familiares (aunque no tenga marido o hijos) que de la empresa. Por eso en las empresas uno y otro sexo son tratados de forma diferente, y la situación de las mujeres no es comparable a la de los hombres.

Este planteamiento es compartido por la visión estructuralista de la relación entre liderazgo y género (Fisher, 2001; Smith y Smith, 1994). Aunque también lo es por el feminismo de la diferencia, que va mucho más allá, y considera que el estilo de liderazgo femenino es superior al masculino, repitiendo el estereotipo desde la posición contraria.

La complejidad de las organizaciones actuales conduce con frecuencia a estilos de liderazgo multidimensionales (Cheng, 1994; Pounder y Coleman, 2002). Es decir, el equipo directivo ha de combinar en diferentes personas los diversos roles que han de desempeñar en términos de liderazgo: liderazgo estructural (orientado a la eficiencia), humano (al empoderamiento), político (a la negociación y creación de redes), simbólico (rituales y ceremonias) y educativo.

Pounder y Coleman (2002) hablan de liderazgo andrógino, de líderes que posean la flexibilidad para desarrollar una amplia gama de cualidades, con independencia de que estas hayan sido etiquetadas como masculinas o femeninas. Estos autores relativizan enormemente el estilo de liderazgo y su adscripción de género. Así pues, el estilo de liderazgo depende de muchos factores, entre los que destacan: la cultura nacional (la forma de hacer negocios es diferente en los países latinos, mediterráneos, anglosajones, orientales); la socialización y los estereotipos que conforman los valores dominantes; la

socialización en el lugar de trabajo y la cultura de empresa; la naturaleza de la organización y la posición que se ocupa en la misma; la experiencia en responsabilidades de alto nivel y la composición del grupo de directivos y directivas.

A la hora de aplicar nuevos estilos de dirección, más próximos a los considerados femeninos, funcionan modelos mentales que impulsan a la gente a repetir conductas que tuvieron éxito en el pasado, de manera que las posibilidades de cambio se ven limitadas por la inercia de los estereotipos masculinos.

Como se ha expuesto, numerosos estudios siguen reconociendo el enorme poder de los estereotipos que colocan el género en el núcleo del liderazgo, generalmente en detrimento de la capacidad de las mujeres para ser líderes. Mientras predomine el estereotipo de que el líder es un hombre, las mujeres verán cómo se deteriora su credibilidad, y la posibilidad de ser aceptadas como líderes con independencia de su eficacia.

Como consecuencia de todo ello planteamos la siguiente hipótesis:

H_{1.4} El estilo de liderazgo transformador, propio de la mujer, frente al transaccional, asociado al hombre, favorece el TC
--

2.1.5 Conflictos de rol e identidad de género

Las mujeres muestran en todas las sociedades comportamientos más orientados al cuidado de los demás que los hombres. A lo largo del mundo, son las mujeres

las que principalmente se encargan del cuidado de los jóvenes, de los enfermos y de los mayores (Geary, 1998). Esta orientación social de las mujeres se refleja en una orientación “objeto versus persona” que diferencia ambos sexos, así la mujer tiende a estar más orientada a la persona, mientras que los hombres están más orientados al objeto (Geary, 1998).

El conflicto de rol consiste en que la mujer, sobre todo en determinados momentos de su vida, experimenta sentimientos contradictorios respecto a cuáles son sus objetivos y tareas prioritarias: el cuidado de su familia o su desarrollo profesional. Los hombres, sin embargo, rara vez se enfrentan a este dilema, y tampoco se espera que lo hagan. De hecho, trabajos más recientes identifican las responsabilidades familiares como una de las principales Barreras de progreso de las mujeres a puestos de responsabilidad, como por ejemplo, los de Cuadrado y Morales, 2007; Martínez-Pérez y Osca, 2004; Sarrió *et al.*, 2002.

La identidad y autoestima de la mujer está basada en la relación con los demás, mientras que la autoestima del hombre está más relacionada con el logro, las habilidades, la independencia y la superioridad sobre otros (Josephs, Tafarodi, y Markus, 1992). El 50% de las mujeres y sólo el 15% de los hombres estaban de acuerdo con la siguiente afirmación “soy más feliz si consigo algo que a su vez hace más felices a otros” (Moir y Jessel, 1989: 157).

Esta diferencia en la orientación social que afecta a los valores personales de la mujer nos lleva a la formulación de la siguiente hipótesis:

H_{1.5} El conflicto de rol e identidad de género orienta a la mujer hacia la persona y al hombre hacia el logro, esto favorece el TC

2.1.6 Elección personal

En ocasiones, al efecto Techo de Cristal se le añaden nuevos agravantes constituidos por las imposiciones que algunas mujeres se hacen a sí mismas por elección personal. Son las propias mujeres las que están desinteresadas en promocionar, al creer que no poseen las habilidades y capacidades necesarias para alcanzar el éxito. Otros estudios, sin embargo, contradicen esta creencia y demuestran que no deja de ser un mito más que carece de fundamento (Jacobs y McClelland, 1994; Metcalfe 1993; Metcalfe y West, 1995).

Esta situación es visible desde una doble vertiente: por un lado, el rechazo de algunas mujeres a la promoción a puestos directivos más rígidos y exigentes, en previsión de las dificultades que puedan encontrar para conciliar su vida personal y laboral o huyendo de las luchas de un mundo hiper-masculinizado y competitivo, que se rige por unos criterios de mercado que excluyen la posibilidad de mantener otras facetas de la vida; y, por otro lado, una segunda vertiente que indica el prematuro abandono de las mujeres de los cargos directivos una vez conseguidos, ya que, a menudo, la presión que se ejerce sobre las mujeres en este tipo de puestos es mucho mayor que la ejercida sobre sus compañeros varones. En este sentido las mujeres son examinadas constante y exhaustivamente, motivo por el que algunas deciden abandonar ante la presión externa y desproporcionada que esto conlleva (Chinchilla, Poelmans y León, 2005; Hernández Ruiz, 2008).

Las propias limitaciones que las trabajadoras se imponen a sí mismas para poder conciliar su vida laboral y familiar es una realidad, según la III Encuesta a Mujeres Directivas (Adecco, 2009). Preguntadas acerca de ello, un 66% de las 350 directivas encuestadas afirma que cada vez hay más casos de mujeres que voluntariamente rechazan un ascenso para no renunciar a su vida familiar. Sin embargo, un 25% asegura que esta situación tan sólo se da en casos puntuales, y un 8,5% no conoce a nadie que haya tomado esa decisión. Sin embargo, a juzgar por las respuestas de las directivas, desempeñar un cargo de responsabilidad no debería ser incompatible con poder conciliar con la vida familiar, ya que el

77,1% de las encuestadas cree que ostentar un cargo directivo es compatible con un horario flexible, mientras que el 22,9% opina lo contrario. Lo anterior nos permite plantear la siguiente hipótesis:

H_{1.6} La mujer, como elección personal, se autoimpone un desinterés por promocionar al no compensarle los sacrificios implícitos al propio ascenso, esto favorece el TC

En la TABLA 2.1 se presenta un resumen de las causas genéricas de las Barreras internas expuestas, resaltando las ideas principales y las hipótesis relacionadas.

TABLA 2.1. Barreras internas

CAUSAS GENÉRICAS	IDEAS PRINCIPALES	HIPÓTESIS
Poder profético de los estereotipos de género	La mujer anticipa los obstáculos que encontrará en el futuro para la promoción profesional; esto constituye un fenómeno de retroalimentación que la lleva a no iniciar la carrera	H _{1.1} Los estereotipos de género asumidos por la propia mujer favorecen el TC
Características de la personalidad y motivación de logro	Existen diferencias probadas por trabajos científicos: los hombres son más competitivos y más proclives al riesgo. Los fines perseguidos y las motivaciones en las acciones son distintos	H _{1.2} La personalidad de la mujer es menos competitiva, lo que favorece el TC
Capital humano y formativo	El acceso generalizado a los niveles educativos superiores y los buenos rendimientos demostrados por la mujer invalidan las primeras hipótesis basadas en carencias de capacidad de las mujeres, pero varios estudios demuestran que las habilidades son distintas. Tradicionalmente la elección de carrera de la mujer se ha orientado hacia las ciencias sociales y la del hombre hacia las aplicadas. Los puestos de mayor prestigio y responsabilidad se relacionan más con carreras de ciencias que de humanidades	H _{1.3} El interés formativo y profesional de la mujer está más orientado a las ciencias sociales que a las aplicadas, lo que favorece el TC
Estilos de liderazgo	Los dos estilos de liderazgo más identificados con hombres y mujeres son el transaccional y el transformador respectivamente; el primero basado en la recompensa y el control, y el segundo en el convencimiento y la motivación. Aunque hay estudios que consideran que unos y otras comparten de forma aleatoria habilidades y comportamientos, hay gran unanimidad en el enorme poder de los estereotipos que colocan el género en el núcleo del liderazgo, generalmente en detrimento de la capacidad de las mujeres para ser líderes	H _{1.4} El estilo de liderazgo transformador, propio de la mujer, frente al transaccional, asociado al hombre, favorece el TC

Conflictos de rol e identidad de género	Las mujeres muestran en todas las sociedades comportamientos más orientados al cuidado de los demás que los hombres. En una orientación "objeto versus persona", la mujer tiende a estar más orientada a la persona y el hombre al objeto. Este aspecto tiene relación con los valores personales, donde la identidad y la autoestima de la mujer están basadas en la relación con los demás, mientras que la auto-consideración del hombre está más relacionada con el logro	H _{1.5} El conflicto de rol e identidad de género orienta a la mujer hacia la persona y al hombre hacia el logro, esto favorece el TC
Elección personal	En ocasiones la mujer se impone a sí misma, por elección personal, un desinterés por promocionar al creer que no posee las habilidades necesarias o al anticipar las dificultades de conciliar su vida laboral y familiar	H _{1.6} La mujer, como elección personal, se autoimpone un desinterés por promocionar al no compensarle los sacrificios implícitos al propio ascenso, y esto favorece el TC

2.2 BARRERAS EXTERNAS

Otras causas no son intrínsecas a la mujer, sino que le vienen dadas por el entorno. Las principales causas señaladas por la literatura, asociadas a las Barreras externas, de las que se desprenden sus correspondientes hipótesis, son los factores culturales relacionados con los estereotipos de género, la cultura organizacional, el apadrinamiento¹⁸ y la regulación.

2.2.1 Factores culturales relacionados con los estereotipos de género

Estas explicaciones giran en torno a las consecuencias derivadas de la cultura patriarcal, creadora de relaciones de poder asimétricas entre hombres y mujeres a partir del establecimiento de estereotipos de género diferenciales y complementarios.

¹⁸ En las empresas del IBEX35 es habitual usar los términos "mentorización, mentorizado y mentoring", <http://www.bbvacontuempresa.es/a/que-es-el-mentoring>, consultado en octubre de 2015

Los estereotipos, como hábitos inconscientes que relacionan atributos personales con la pertenencia a un grupo, conducen a la atribución sesgada de características y a una evaluación condicionada. Para construirlos, los individuos y las organizaciones tendemos a exagerar las similitudes de los que forman parte de nuestro grupo (son como nosotros), y a exagerar las diferencias entre grupos (son diferentes a nosotros). Lo anterior es especialmente evidente en relación con los estereotipos de género, como ocurre con algunos de los más extendidos: lo más importante para las mujeres es su familia, porque a las mujeres les gusta cuidar de los demás, mientras que para los hombres lo más importante es el trabajo, y les gusta la acción y el riesgo.

Existe acuerdo entre los investigadores en considerar los estereotipos de género como un conjunto de creencias compartidas socialmente acerca de las características que poseen hombres y mujeres (Moya, 2003). En los estereotipos pueden diferenciarse dos dimensiones: la descriptiva y la prescriptiva (Ashmore, 1986). El componente descriptivo de los estereotipos de género está formado por creencias como que las mujeres son emocionales, débiles, sumisas, dependientes, sensibles, comprensivas o poco competitivas. Por su parte, el componente descriptivo del estereotipo masculino incluye creencias sobre las características que poseen los hombres: independientes, agresivos, emprendedores, autosuficientes, dominantes, competentes o racionales. El segundo componente de los estereotipos de género, el prescriptivo, se refiere a las creencias sobre las características deseables para los miembros de cada sexo. Es decir, indican cómo deberían comportarse hombres y mujeres. Por ejemplo, el estereotipo femenino incluye prescripciones tales como que una mujer debería tener habilidades interpersonales, ser pasiva, dócil, mostrar interés y cooperar con los demás. En la investigación sobre el género, la dimensión femenina de los estereotipos se denomina comunal o expresiva, y la masculina instrumental o agéntica (Eagly, 2009).

Lo pernicioso de los estereotipos es que se utilizan como criterio para valorar las conductas de los otros, y predisponen al observador a interpretar los hechos con arreglo al estereotipo y a negarse a reconocer aquellas conductas que no lo confirman (Reskin, 2000). El problema de los estereotipos es que son tenaces (preferimos la información que los confirma y rechazamos la que los cuestiona). Por ejemplo, si los hechos no se ajustan al estereotipo negativo (una mujer es una excelente directiva), lo atribuimos al esfuerzo, a la suerte o a condiciones excepcionales (“es una hormiguita”; “le ha tocado una situación óptima”; “no tiene rivales”; “su padre era un magnífico ingeniero”).

El problema subyace en los comportamientos e ideas tradicionales que la mayoría de los miembros de la sociedad comparten sobre los roles que corresponden a hombres y mujeres manteniendo así los estereotipos de género. Opinar que las mujeres son más madres que directivas; creer que no desean aceptar riesgos ni responsabilidades, o incluso, considerar que tarde o temprano abandonarán su empleo para casarse o tener hijos (Powell y Butterfield, 1994) supone limitar el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres y su acceso a puestos de dirección.

De entre todas las creencias estereotipadas que se poseen sobre los roles que corresponden a hombres y mujeres, la que puede perjudicar en mayor medida a las mujeres en la selección y promoción hacia los puestos de responsabilidad, es la de identificar las características masculinas con el éxito directivo: *think manager-think male* –piensa en dirección, piensa en masculino- (Schein, 1973). En definitiva, creer que los puestos de dirección han sido diseñados exclusivamente para hombres.

Para muchos autores, el TC es consecuencia natural de los estereotipos de género y de las expectativas que estos generan sobre cómo se comportan las mujeres y cómo deberían comportarse. Debido a los estereotipos de género, y a su influencia en las evaluaciones en el entorno laboral, ser competente no

asegura el avance de una mujer a la misma posición en la organización que un hombre con un desempeño igual. De acuerdo con Heilman (2001), los estereotipos de género permiten explicar y justificar por qué las mujeres no son promovidas a posiciones directivas de poder y prestigio organizacional. La cuestión es analizar cómo operan ambas formas de los estereotipos de género (descriptiva y prescriptiva), y las consecuencias que ello tiene para el desarrollo de carrera de las mujeres y su acceso a puestos directivos.

Los aspectos descriptivos de los estereotipos de género facilitan que las mujeres sean peor evaluadas que los hombres porque las cualidades estereotípicamente femeninas, como la debilidad o la emocionalidad, no encajan con las cualidades necesarias para desempeñar eficazmente trabajos de alto nivel directivo, como pueden ser la agresividad o la competitividad. Esto ocasiona que se devalúen sus logros o se atribuyan las causas de su éxito a factores diferentes a sus habilidades y capacidades, por ejemplo la suerte. En cualquiera de los casos, no se reconoce la competencia de las mujeres.

Por su parte, los aspectos prescriptivos de los estereotipos de género también facilitan que las mujeres reciban peores evaluaciones que los hombres, pero de una forma diferente: determinan cómo deberían ser las mujeres. Así, las mujeres que son competentes y han obtenido éxito en trabajos masculinos transgreden estas normas, ya que su conducta es inconsistente con muchas creencias mantenidas socialmente acerca de la conducta femenina deseable. Como consecuencia, son desaprobadas y rechazadas socialmente, dando lugar a prejuicios y decisiones que obstaculizan su avance. El conocido caso de Anna Hopkins ilustra claramente este hecho. Anna era una contable a la que se denegó una participación en beneficios en Price Waterhouse (PW). Fue excluida, a pesar de su brillante desempeño, bajo la excusa de que “no era suficientemente femenina”, y de una supuesta carencia de habilidades sociales, tal como consta en el informe de este caso “*PW vs. Hopkins, 1989*” (Fiske, Bersoff, Borgida, Deaux y Heilman, 1991).

Por una parte, Hopkins era competente, ambiciosa y tenaz. Recibía excelentes evaluaciones de sus clientes y llegó a facturar más horas que cualquiera de los candidatos restantes. Por otra parte, según PW, ella tenía “problemas de habilidades interpersonales”, se comportaba como un “macho” y necesitaba un “curso de encanto”. Incluso uno de sus subordinados le advirtió que “debía andar, hablar y vestirse de modo más femenino”. Irónicamente a Hopkins se le denegaba la participación en los beneficios, no por ser demasiado “femenina” para tener éxito en una ocupación dominada por hombres, sino por todo lo contrario: no fue excluida por ajustarse al componente descriptivo del estereotipo femenino, sino por no satisfacer los aspectos prescriptivos de dicho estereotipo.

En definitiva, las mujeres que ocupan posiciones de liderazgo están en desventaja respecto a los hombres. Así, cuando existe alguna ambigüedad sobre su competencia, suelen ser consideradas incompetentes, y si su competencia es incuestionable, tienden a ser rechazadas socialmente. Ninguna de estas posiciones facilita el avance de las mujeres a los puestos elevados de las organizaciones. Por tanto, los estereotipos de género, cuando actúan, pueden excluir de su camino incluso a las mujeres más cualificadas.

De lo anterior, podemos deducir la siguiente hipótesis:

H_{2.1} Los estereotipos de género asumidos por la sociedad, no asocian a la mujer las características requeridas por las posiciones directivas, lo que favorece el TC

2.2.2 Cultura organizacional

Desde los años noventa un gran cuerpo de investigaciones comienza a relacionar las dificultades de las mujeres para lograr posiciones reales de poder y responsabilidad con la cultura organizacional. Algunos autores como Davidson y Cooper (1992), Loden (1987), Maddock y Parkin (1993), Marshall (1993) y Sánchez-Apellániz (1997), entre otros, apoyan la hipótesis de que la cultura organizacional está dominada por valores excluyentes de lo femenino, lo que provoca serias trabas para el desarrollo profesional de las mujeres. La cultura organizacional actúa en detrimento de la promoción laboral de las mujeres a través de varios procesos influidos por estereotipos y roles de género. Estos procesos se concretan básicamente en las políticas de RRHH relativas a la selección de personal y de desarrollo de carrera de los miembros de la organización, y en las reglas informales, redes o *networks* masculinas existentes en las organizaciones.

Estos procesos perpetúan unas relaciones laborales de género asimétricas que se evidencian en una estructura organizacional segregada (Kanter, 1977), y en el desarrollo de carrera seguido por hombres y mujeres (Metcalf, 1993).

Una vez en el puesto, el camino sigue siendo difícil ya que tienen que enfrentarse solas a una cultura masculina y a redes de hombres (Metcalf y West, 1995; Ragins y Sundstrom, 1989; Simpson, 2000) que continúa provocando una clara segregación de género tanto vertical como horizontal. Las mujeres ocupan generalmente puestos de mando intermedio relacionados con su rol tradicional en sectores y departamentos feminizados (servicios y administración), menos valorados por el empresariado que los masculinos (producción), dirigen equipos pequeños, formados por otras mujeres, y sufren discriminación salarial (Sarrió *et al.*, 2002).

Otro aspecto que destaca la literatura es que, en determinadas organizaciones, las mujeres pueden no tener acceso a la experiencia necesaria para poder avanzar en la organización. Kanter (1977) argumenta que las mujeres

normalmente están ocupando trabajos de menos poder y con una movilidad limitada, y, de este modo, están estructuralmente en desventaja en la organización. Además, las normas implícitas, existentes en algunas organizaciones, pueden favorecer la contratación y promoción de hombres frente a mujeres en posiciones directivas.

Las características de los trabajos que han desempeñado tradicionalmente (roles auxiliares y de servicio) y la peor situación de las mujeres en el mercado laboral ha sido otro argumento utilizado para explicar su acceso diferencial a puestos de dirección. Estos puestos han estado ocupados tradicionalmente por hombres, que son los que finalmente deciden en los procesos de selección y promoción del personal. En estos casos podría producirse el fenómeno conocido como “reproducción homosocial”, término acuñado por Kanter (1977) para hacer referencia a que quienes toman las decisiones clave en determinadas organizaciones evalúan favorablemente y promueven a las personas con características similares a ellos mismos. Otras investigaciones (Fajak y Haslam, 1998) se centran precisamente en estudiar la posible influencia del sexo en las personas que toman las decisiones de promoción en organizaciones jerárquicas.

El análisis de este factor nos conduce a plantear la siguiente hipótesis:

H_{2.2} La cultura organizacional excluye lo femenino de las reglas informales y de las redes masculinas de poder y esto favorece el TC

2.2.3 Redes informales y apadrinamiento

Las redes o *networks* masculinas existentes en las organizaciones han puesto de manifiesto que se han fortalecido, en su mayor parte, entre los individuos de género masculino, mediante los lazos de amistad y las formas de

comportamiento afines a las actividades compartidas fuera del entorno laboral. Al mismo tiempo, excluyen a las mujeres de las redes y círculos de comunicación informales donde se comparten informaciones importantes sobre la política organizacional y el proceso de decisión (Kanter, 1977; Metcalfe y West, 1995; Ragins y Sundstrom, 1989; Simpson, 2000)

Las mujeres encuentran problemas para formar parte de las redes informales de relaciones entre directivos, que han sido tradicionalmente redes masculinas. Este obstáculo tiene que ver con el hecho de que, en los procesos de promoción hacia los puestos de alta dirección, estas redes de contactos (comidas y reuniones informales de ejecutivos, actividades deportivas, pertenencia a clubes, etc.) son tan importantes o más que los procedimientos objetivos de reclutamiento y, hasta el presente y en gran medida, estos ámbitos de relación vienen siendo considerados socialmente como típicamente masculinos.

Asimismo, se ha evidenciado que el menor acceso que las mujeres tienen a las redes sociales de la empresa dificulta su promoción. En muchos casos, las mujeres no frecuentan determinados lugares considerados masculinos en los que se puede generar información relevante y se pueden tomar importantes decisiones (Bass, 1985). Esto hace más difícil obtener la información necesaria para desempeñar con éxito el liderazgo. Se trata de estrategias sutiles, solapadas y, en muchos casos, inconscientes, que sustentan el apoyo de los hombres hacia otros hombres para que asciendan en la jerarquía de poder. Son “redes trenzadas” que refuerzan las expectativas de capacidad de los hombres, que generan mecanismos de selección apropiados y pensados para los hombres, que potencian el apoyo informal hacia los hombres que ascienden a la dirección y que desaniman a las mujeres para que lo hagan o les recuerdan los riesgos y dificultades que conlleva (Diez, Terrón y Anguita, 2006).

Muy relacionado con el punto anterior, la literatura ha destacado otra forma de obstáculo en referencia al hecho de que las mujeres pueden tener más complicada la necesaria labor de padrinazgo que exige el acceso a los puestos

más altos: en un entorno fundamentalmente masculino las mujeres con posibilidades de promocionar pueden tener más dificultades para disponer de mentores que las promuevan a los puestos más altos (Sarrió, 2004). Así, se realizarían menores inversiones para ofrecer formación, lo que reduce las oportunidades de ascenso. Un mentor/a es un “padrino organizacional” (Bhatnagar, 1988) que ostenta una posición de nivel y prestigio, y que da apoyo a la carrera profesional de la persona a quien apadrina.

Por otra parte, la antigüedad en las empresas y la posesión de contactos o apadrinamiento son fundamentales para que una mujer logre acceder a un puesto de decisión, pero el estudio de Ragin y Cotton (1991) demuestra que las mujeres vienen reportando mayores dificultades en encontrar mentores. Por otra parte, los resultados de la encuesta realizada por LinkedIn (2011), publicada por Infographic, “*Women and mentoring in the US*”, sobre más de 1000 trabajadoras, indican que sólo 1 de cada 5 mujeres había tenido un mentor en el trabajo, y un 82% consideraba que tener un mentor era importante.

De lo expuesto anteriormente, se deduce la siguiente hipótesis:

H_{2.3} La falta de apadrinamiento de la mujer dificulta el acceso a puestos directivos, lo que favorece el TC

2.2.4 Regulación

El informe de PWC (2012) sobre la mujer directiva en España repasa las legislaciones de diversos países que incluyen, con diferentes contenidos y profundidad, aspectos relacionados con la igualdad de género que influyen en el acceso de la mujer a la alta dirección, concluyendo que las leyes ayudan, pero no son suficientes sólo por sí mismas.

Empezando por los organismos supranacionales, la Organización de Naciones Unidas (ONU) ha jugado un papel determinante en la promoción de la igualdad, impulsando varias conferencias mundiales en las que ha ido avanzando en la consideración del género como una materia esencial que requiere la atención de las políticas gubernamentales e instituciones del sector público y privado. En la IV Conferencia Mundial de Beijing (ONU, 1995) se estableció la estrategia global para promover la igualdad entre géneros. El Consejo de Seguridad (ONU, 2000), en su resolución 1325/2000, insta a los países miembros a velar porque aumente la representación de la mujer en todos los niveles de adopción de decisiones.

En el ámbito de la Unión Europea, se reconoce la igualdad como valor común, siendo uno de los principios fundamentales del derecho comunitario. En el año 2010, la Comisión aprueba la Carta de la Mujer, subrayando la necesidad de contemplar la igualdad en el conjunto de sus políticas, con cinco ámbitos de actuación, uno de ellos la representación de las mujeres en la toma de decisiones y puestos de responsabilidad. En la Resolución del Parlamento Europeo de 10/02/2010 ([UE \(2010a\)](#)), se insta a la Comisión, al Consejo y a los Estados Miembros a adoptar medidas eficaces, en particular por vía legislativa, para favorecer la presencia equilibrada en puestos de responsabilidad de las empresas y que se fijen objetivos vinculantes. Con estas indicaciones los Estados Miembros han incorporado regulaciones con diferentes alcances, destacando los países nórdicos, que fueron los primeros que legislaron la adopción de cuotas en los CA.

Con relación a España, la Ley 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Hombres y Mujeres es la norma básica en materia de igualdad. En su contenido cabe destacar los puntos relacionados con el empoderamiento de las mujeres donde recoge que las Sociedades obligadas a presentar cuentas de Pérdidas y Ganancias no abreviadas procurarán incluir en su CA a un número de mujeres que permita alcanzar el equilibrio en 2015. También establece la obligación de

desarrollar planes de igualdad entre hombres y mujeres para empresas de más de 250 trabajadores. En este sentido, la ley deja libertad a las empresas al establecer que “procurarán” alcanzar el equilibrio, entendiéndose como algo no obligatorio.

Por otro lado, el Código Unificado de Buen Gobierno (CUBG) de las Sociedades Cotizadas (CNMV, 2013a), en su Recomendación 14¹⁹, indica que para aquellas empresas que tengan escaso número de consejeras, el Consejo debe explicar los motivos y las iniciativas propuestas para corregirlo, y que la Comisión de Nombramientos deberá velar porque, al cubrir las vacantes, no haya sesgos implícitos, al tiempo que recomienda la búsqueda deliberada de mujeres que reúnan el perfil para incluir entre los candidatos. Como en las demás recomendaciones de este CUBG, la Recomendación 14 es voluntaria, pero la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) exige una explicación si no se sigue dicha Recomendación.

Finalmente, dentro del ámbito regulatorio tenemos que abordar la cuestión de si las cuotas son necesarias para mejorar la posición de las mujeres en los ámbitos directivos o si son una imposición que no respeta la meritocracia. Hay un sector de opinión en contra de las mismas, argumentando que la capacitación y adecuación al puesto debe ser el único criterio para seleccionar a un candidato, y que el más idóneo es el mejor preparado, independientemente de su género. Sin embargo, hay otra postura, creciente en los últimos tiempos, que aboga por sistemas que aceleren una realidad donde no está equilibrada en absoluto la preparación de las mujeres y su acceso a los puestos de decisión. En estos casos se argumenta que existen otras cuotas, comúnmente aceptadas en diferentes ámbitos sociales, como pueden ser las cuotas geográficas en procesos electorales. También estamos aceptando que las mujeres que accedan a un cargo

¹⁹**Recomendación 14:** Establece que el consejo de administración apruebe una política de selección de consejeros que entre otras cuestiones, favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género (Apartado c). También especifica que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración

por ser parte de una cuota no van a estar suficientemente preparadas y, sin embargo, eso no se cuestiona cuando se elige a un hombre. En el ámbito político, las cuotas en las listas electorales han favorecido una presencia de la mujer en los altos cargos de la administración pública mucho más equilibrada que en la empresa privada y no se cuestiona que la capacitación depende más de la persona que del género.

La Comisión Europea, de mano de su vicepresidenta, Viviane Reding, lanzó en 2012 un mensaje²⁰ muy claro a las empresas europeas: hay que utilizar todo el talento disponible. La Comisión hizo un llamamiento a que desarrollen su propia manera creíble de aumentar el número de mujeres en puestos directivos y firmen el “compromiso relativo a la presencia de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas europeas”. Si la autorregulación fracasa, se tomarían medidas a nivel de la Unión Europea. Su objetivo es que la presencia de mujeres en los Consejos de Administración de grandes empresas europeas alcance el 30% en 2015 y el 40% en 2020.

Más adelante, el pleno del Parlamento Europeo del 10 de noviembre de 2013, respaldó la contratación prioritaria de una mujer para un puesto en el Consejo de Administración de una empresa cuando sus méritos sean iguales a los de un candidato varón. Los eurodiputados apoyaron la directiva destinada a mejorar el equilibrio de género en las empresas y estableció como objetivo último, aunque no obligatorio, que se llegue a una cuota del 40% de mujeres en los puestos directivos. Esta directiva, del Parlamento y el Consejo, deja en manos de los Estados Miembros concretar la consecución de los objetivos y las sanciones en caso de incumplimiento, y rebaja la propuesta inicial más ambiciosa de la vicepresidenta de la Comisión Europea y titular de Justicia, Viviane Reding, que quería cuotas obligatorias de cara a 2020. La empresa que no cumpla deberá informar a las autoridades de los motivos por los que no se

²⁰ “Una Unión Europea sin Techos de Cristal”, Viviane Reding, Nov/Dic 2012 <http://www.politicaexterior.com/articulos/politica-exterior/una-union-europea-sin-techos-de-cristal/> consultado en mayo de 2015

alcanzaron los objetivos o compromisos, y deberá dar una descripción de las medidas que la empresa ha tomado, o tiene intención de tomar en el futuro, para cumplirlos. Si una empresa persiste en el incumplimiento de sus obligaciones el Estado correspondiente deberá establecer cuáles son las sanciones aplicables, que podrían ir desde multas administrativas hasta la nulidad del nombramiento realizado sin seguir las indicaciones de la norma europea.

De lo expuesto anteriormente, podemos plantear la siguiente hipótesis:

H_{2.4} La falta de regulación contundente en favor de la paridad, favorece el TC

En la TABLA 2.2 se resumen las causas relacionadas con las Barreras externas, destacándose las ideas principales y las hipótesis relacionadas con las mismas.

TABLA 2.2. Barreras externas

CAUSAS GENÉRICAS	IDEAS PRINCIPALES	HIPÓTESIS
Factores culturales relacionados con los estereotipos de género	Los estereotipos de género son un conjunto de creencias compartidas socialmente acerca de las características que poseen hombres y mujeres, dotadas de aspectos descriptivos y prescriptivos. Su peligro radica en que se utilizan para valorar conductas y predisponen a interpretar con arreglo a los mismos. Los aspectos descriptivos de los estereotipos facilitan que las mujeres sean peor evaluadas por sus cualidades estereotipadas (debilidad, emocionalidad, etc.), ya que no encajarían con las cualidades necesarias para desempeñar puestos directivos en los que se requiere agresividad, competitividad, etc. Esto ocasiona que se devalúen sus logros y sean atribuidos a otros factores como la suerte. Por su parte, los aspectos prescriptivos que determinan cómo deberían ser las mujeres, provocan que sean rechazadas socialmente si su comportamiento no coincide con los mismos	H _{2.1} Los estereotipos de género asumidos por la sociedad no asocian a la mujer con las características requeridas por las posiciones directivas, lo que favorece el TC
Cultura organizacional	Este factor se apoya en la hipótesis de que la cultura organizacional está dominada por valores influidos por estereotipos y roles de género excluyentes de lo femenino que actúan en detrimento de su promoción laboral	H _{2.2} La cultura organizacional excluye lo femenino de las reglas informales y de las redes masculinas de poder y esto favorece

		el TC
Redes informales y apadrinamiento	La mujer no participa en los círculos de influencia que dan acceso a los puestos de poder y no cuenta con el apadrinamiento que sus colegas masculinos pueden tener en mayor medida	H _{2,3} La falta de apadrinamiento a la mujer dificulta el acceso a puestos directivos, lo que favorece el TC
Regulación	El desarrollo de legislación que apoye la paridad es imprescindible para impulsar el acceso de la mujer a los CA; la regulación desarrollada hasta ahora no ha sido lo suficientemente contundente	H _{2,4} La falta de regulación contundente en favor de la paridad, favorece el TC

2.3 BARRERAS MIXTAS

Otra serie de causas no pueden considerarse estrictamente externas al incorporar también aspectos internos a la mujer, por lo que las hemos agrupado como Barreras mixtas.

2.3.1 La maternidad

Para muchas organizaciones, los mejores trabajadores y trabajadoras son hombres casados y mujeres solteras (Carnoy, 2000). La maternidad es lo más característicamente femenino, y es también lo más enfrentado a los valores y códigos de la empresa. La maternidad desde el punto de vista económico y organizacional es un estado de invalidez, es el anti-trabajo, la no disponibilidad absoluta (Instituto de la Mujer, 1999).

Derivado de este hecho, la mujer tiene en promedio empleos de peor calidad al experimentar una mayor temporalidad y absorber casi todo el trabajo a tiempo parcial existente. Además, en economías como la española, las mujeres tienen más dificultades para colocarse que los hombres, y ello puede dar lugar a que acepten propuestas laborales de inferior calidad. En definitiva, las mujeres sufren en mayor medida el problema de la precariedad laboral, y esta tiende a

hacerse persistente (hipótesis del mercado de trabajo dual²¹); y es evidente que esta precariedad es sinónimo de escasas posibilidades de desarrollar un carrera profesional.

Según recoge el estudio “La Mujer Directiva en España” (PWC, 2012), si se pone el foco sobre la maternidad, se observa que esta situación puede actuar como un estereotipo que condiciona las posibilidades de ascenso de las mujeres. A menudo, las mujeres son vistas como profesionales que en un momento dado pueden disminuir su dedicación o rendimiento a favor del cuidado de sus hijos, ya que suele coincidir con los años críticos en el progreso a la dirección. La paternidad, sin embargo, sale favorecida desde esta óptica porque se percibe a los padres como profesionales más enfocados en los resultados de su trabajo para “mantener a la familia”.

Lo anteriormente expuesto, permite plantear la siguiente hipótesis:

H_{3.1} La maternidad reduce la disponibilidad necesaria para puestos directivos, lo que favorece el TC

2.3.2 Armonización de las esferas privada y pública

La falta de un reparto equitativo entre los miembros de la familia y la carencia de ayudas sociales y organizacionales imposibilitan el desarrollo de carrera de muchas mujeres que desean promocionarse, puesto que las obliga a desarrollar un doble rol (productivo y reproductivo) que las deja exhaustas y complica su ejercicio profesional. Además, la creencia estereotipada sobre la exclusividad del rol materno y el consiguiente posible abandono o menor dedicación laboral provoca reticencias entre los empleadores a la hora de contratar y promocionar mujeres a puestos de responsabilidad, o a invertir en su desarrollo de carrera.

²¹ Ver página 16 de la tesis donde se presenta la Teoría del Mercado Dual

Estas responsabilidades pueden impedir a las mujeres la movilidad en la organización. Así, la percepción por parte de los hombres, pero también de las propias mujeres, de que su compromiso primario está en la casa y en la familia, puede interferir en la promoción. En este sentido algunos autores (Osca y López-Sáez, 1994) defienden que se produce lo que se ha denominado “sobrecarga de rol”: el aumento de tareas que la mujer realiza al compaginar diferentes roles.

Así pues, existen dificultades provocadas por el rol reproductivo y las responsabilidades familiares. La compatibilización del espacio doméstico y el laboral es para muchos investigadores una de las causas con mayor peso en la explicación de la baja representación femenina en puestos de responsabilidad (Bustelo, 1989; Davidson y Cooper, 1992; Greenhaus y Parasuraman, 1999; Instituto de la Mujer, 1990; Metcalfey West 1995; Sarrió *et al.* 2002). Puesto que el perfil directivo imperante está asociado a largas horas de permanencia y movilidad geográfica, el triple papel de la mujer: esposa, madre, y directiva, representa un problema crucial.

Hay otra circunstancia que aporta complejidad al binomio familia-desarrollo profesional, como es la competencia y la productividad que impone la sociedad neoliberal y que exige que las personas dediquen 24 horas al trabajo y, como afirma Carnoy (2000), el trabajador ideal es el que no duerme, no consume, no tiene hijos y no pierde el tiempo haciendo vida social fuera del trabajo. Por supuesto es un varón o una mujer sin hijos.

Tras los esfuerzos realizados por la mujer para obtener una elevada cualificación, y tras la lucha por entrar en el mercado laboral, se opta por asumir una doble carga de madre-esposa y mujer trabajadora (Barret, 1973). Dicha decisión la lleva, generalmente, a participar en una vida laboral más corta y discontinua (Clark, 2001; Crompton y Harris, 1998), en puestos donde el coste de la retirada temporal de la población ocupada se minimiza (Kilbourne,

England, Farkas, Beron y Weir, 1994) y donde el nivel de estrés incide tanto en la vida privada como en el trabajo. Por tanto, el equilibrio entre vida personal (o familiar) y profesional influye en gran medida en el proceso de promoción hacia los puestos de poder.

Ante la necesaria armonización de la vida profesional y la familiar, es necesario revisar las políticas desarrolladas en favor de la conciliación trabajo-familia a las que la mujer, en mayor medida que el hombre, tendrá que acogerse y analizar cómo puede repercutir este hecho en el trabajador y en la empresa.

Partiendo de la definición de conciliación como la capacidad de los individuos, con independencia de edad y género, de encontrar un ritmo de vida que les permita combinar su trabajo con otras responsabilidades, actividades o aspiraciones (Felstead *et al.*, 2002), podemos destacar que la conciliación es una capacidad del individuo de encontrar armonía entre sus roles independientemente del género, aunque el enfoque predominante haya sido el de asociar la palabra conciliación al género femenino. Esto es así porque, como hemos visto, las mujeres trabajadoras anteponen, en mayor medida que el hombre, su rol de madres sobre su rol de trabajadora, por lo que ellas experimentan un mayor conflicto entre roles (Carlson *et al.*, 1995) y asumen más responsabilidades familiares que los hombres (Sullivan y Lewis, 2001) y, por tanto, les cuesta mucho más lograr conciliar su vida personal y laboral que a ellos (Higgins *et al.*, 1994).

Como señala Fleetwood (2007), de entre las prácticas de recursos humanos que se consideran más relevantes desde el punto de vista institucional y organizativo, se encuentran las prácticas de conciliación. Una forma de clasificación podría ser la que distingue entre las prácticas de tiempo flexible (horario flexible, jornada continua o intensiva), prácticas que proporcionan flexibilidad espacial a los trabajadores (teletrabajo, video-conferencias, *e-learning*), prácticas de reducción de tiempo de trabajo (reducción de jornada,

trabajo a tiempo parcial), ausencias y excedencias del lugar del trabajo y otros servicios a los trabajadores (De Luis-Carnicer, Martínez-Sánchez, Pérez-Pérez y Vela-Jiménez, 2002). No obstante, en la literatura se pone de manifiesto que es muy frecuente que las prácticas de conciliación no estén formalmente aplicadas en la organización pero, sin embargo, sí están disponibles para sus trabajadores bajo demanda para mantener altos niveles de motivación y compromiso entre ellos (De Luis-Carnicer, *et al.*, 2002).

Con relación a los destinatarios de dichas prácticas, en un primer momento, la principal destinataria es la mujer trabajadora a la que se le asocia el rol de madre y la responsabilidad de cuidar el hogar. Además, las prácticas de conciliación ofertadas por las empresas para sus trabajadores, apenas son utilizadas por los hombres debido al bajo nivel de implantación formal en las empresas y a la inexistencia de una cultura organizativa que apoye la conciliación (De Luis-Carnicer *et al.*, 2002).

En cuanto a la legislación española, la preocupación por la conciliación de los trabajadores es muy reciente y no aparece regulada hasta 1999 con la Ley 39/1999 de 5 de noviembre, para Promover la Conciliación de la Vida Familiar y Laboral de las Personas Trabajadoras lo que supone el primer reconocimiento político de un tema de creciente importancia a nivel social (Cánovas, Aragón y Rocha, 2005). Esta ley fue posteriormente actualizada con la Ley 12/2001 de 9 de julio y el Real Decreto 1251/2001 donde se regulan distintos aspectos de la conciliación laboral y personal de los trabajadores. Por otro lado, hasta el año 2006 no entra en vigor el Plan Concilia²² para la integración de la vida laboral y personal de los trabajadores de la Administración Pública. Más recientemente, la Ley 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres ha supuesto otro impulso hacia las medidas de conciliación, ya que constituye uno de los ejes

²² Concilia es el plan integral de conciliación de la vida personal y laboral en la Administración General del Estado, un paquete de medidas que supone la normativa más completa aprobada nunca en nuestro país en esta materia, pues recoge las iniciativas más avanzadas del sector público y privado sobre la cuestión. Recuperado de <http://www.csi-f.es/node/13907>, consultado en mayo de 2015

fundamentales de esta ley. En concreto, en la ley se hace hincapié en la necesidad de que los hombres deben ser también destinatarios de estas políticas de conciliación con el objetivo de aumentar la corresponsabilidad de ambos géneros en las responsabilidades familiares y domésticas como medio para conseguir una mayor igualdad de género en todos los ámbitos.

Sin embargo, no existe unanimidad en cuanto a los efectos sobre los trabajadores y las organizaciones, ya que según algunos autores, estas prácticas influyen de manera positiva en la empresa y en el comportamiento organizativo de los trabajadores, mientras que otras aportaciones constatan que pueden afectar negativamente a los resultados empresariales. Así, por ejemplo, en cuanto a los efectos positivos, la disponibilidad de medidas de conciliación para los trabajadores reduce los niveles de estrés y aumenta su calidad de vida y satisfacción laboral (Hyman y Summers, 2004, McNall, Masuda y Niclin, 2010). Por otro lado, algunas de estas prácticas también pueden afectar a la atracción de candidatos, según se pone de manifiesto en el trabajo de Thompson y Aspinwall (2007), o mejorar la percepción de los empleados de disponer de un puesto de trabajo de calidad (Kelliher y Anderson, 2008). Adicionalmente, los investigadores señalan otros resultados positivos obtenidos en la empresa por la aplicación de políticas de conciliación, como la mejora de la imagen pública de la organización que es vista como socialmente responsable (Bastida y Benito, 2007). Las conclusiones obtenidas en varios de estos estudios enfatizan que es la mera disponibilidad de las prácticas, y no el hecho de estar utilizándolas, la variable que ejerce influencia sobre los trabajadores (Scandura y Lankau, 1997).

En cuanto a las repercusiones negativas, se ha encontrado que determinadas prácticas afectan negativamente a la moral de los empleados. Por ejemplo, Gajendran y Harrison (2007) alertan de que el uso de teletrabajo reduce la satisfacción de los trabajadores porque se sienten socialmente aislados, y que puede provocar mayores niveles de estrés, menor compromiso organizativo y una reducción de la motivación en la empresa. En este sentido, Breugh y Frye (2008) también constatan cómo el teletrabajo aumenta el conflicto trabajo-vida-

personal de los empleados. Otras consecuencias negativas del desarrollo e implantación de las políticas de conciliación podrían ser el aumento de la carga de trabajo de compañeros de trabajo que no las usan y problemas de coordinación de los recursos humanos (Carrasquer y Martin, 2005).

En vista de lo anterior no es de extrañar, por tanto, que algunos gerentes tengan una actitud negativa hacia las prácticas de conciliación, pues no tienen una percepción clara de que vayan a generar efectos positivos sobre sus negocios (De Luis-Carnicer *et al.*, 2002). De hecho, en un estudio desarrollado por Macinnes (2005) se preguntó a los gerentes por qué no habían implantado prácticas de trabajo flexible, y afirmaron que las percibían como costosas y que no podían permitirse económicamente asumir costes debido al incremento de la competencia en el mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior, y que la mayor parte de las opciones de conciliación son acogidas por mujeres, podemos plantear la siguiente hipótesis:

H_{3.2} El acogimiento a medidas de conciliación perjudica el ascenso de la mujer, lo que favorece el TC

2.3.3 Falta de experiencia en puestos directivos

Uno de los motivos que alegan las empresas para no seleccionar mujeres directivas, es que no existe cantera de donde escoger a mujeres que puedan ser valoradas para acceder a los puestos en los Consejos de Administración.

El estudio "*International Business Report*" (Grant Thornton, 2013) muestra datos globales del número de mujeres que llegan a posiciones directivas de alta dirección arrojando un 24% de media mundial en 2013. En España, las mujeres desempeñan el 21% de los cargos directivos en empresas de tamaño medio y grande (más de 100 empleados), pese a que suponen el 51% de los titulados superiores y el 44% de la fuerza laboral de nuestro país. El porcentaje de

mujeres directivas en España ha bajado tres puntos respecto a datos de 2012, cuando se situó en el 24%, volviendo así a los niveles de 2009. El dato de 2013 interrumpe la clara tendencia de incremento de mujeres en puestos directivos que se registraba en España desde 2004, y que coloca a nuestro país ligeramente por delante de EEUU (20% de mujeres directivas) y Reino Unido (19%), pero por debajo de la media mundial (24%) y de la media en la Unión Europea (25%). Continúa la tendencia, registrada en anteriores ediciones, de una mayor presencia de la mujer en puestos claves de las empresas de las economías emergentes, encabezando China el ranking con un 51% de puestos directivos ocupados por mujeres. Así, el sudeste asiático alcanza una media de un 32% de mujeres directivas en sus empresas. En Europa, los países Bálticos (Estonia 40%, Letonia 43% y Lituania 40%) y Polonia con un 48%, adelantan a las economías europeas tradicionales y se sitúan en los cinco primeros puestos del ranking mundial. En el extremo opuesto, y como ya viene siendo tradición, sigue apareciendo Japón, que con sólo un 7% de sus cargos directivos en manos de mujeres, vuelve a estar en la cola.

En cuanto a áreas de dirección, para el caso español, la dirección de recursos humanos es la que cuenta con un mayor porcentaje de mujeres, un 29%. Le sigue de cerca la dirección financiera con un 27% de presencia femenina. Sin embargo, sólo un 14% de los puestos de dirección general son desempeñados por mujeres, mientras que cargos como el de directora de ventas y el de directora de informática sólo cuentan con un 8% y un 4% de mujeres respectivamente.

Por otro lado, parece también existir una conexión entre mujeres en cargos directivos y mujeres en puestos directivos intermedios. Catalyst (2008) ha analizado la relación que existe entre el porcentaje de mujeres en puestos directivos que tenía una empresa relacionada en el ranking *Fortune 500* en 2001, y el porcentaje de mujeres en puestos intermedios que la misma empresa tenía en 2006. El análisis tiene en cuenta los efectos del sector empresarial (ya que en

algunos el número de mujeres contratadas parece ser mayor que en otros), los ingresos (ya que el tamaño de la empresa puede influir en la promoción de las mujeres) y el porcentaje de puestos intermedios ocupados por mujeres en 2000 (ya que las empresas que contaban con más mujeres en puestos intermedios en el pasado quizá aumenten su número también en el futuro). Estos análisis permiten obtener una descripción más precisa del efecto que el número de mujeres en puestos directivos tiene sobre el número de mujeres en cargos intermedios. Los resultados muestran que existe una clara correlación positiva entre el porcentaje de mujeres en puestos directivos en el pasado y el porcentaje de mujeres en cargos intermedios en el futuro.

Además, el porcentaje de mujeres en puestos directivos parece tener una mayor influencia en el aumento del porcentaje de puestos productivos ocupados por mujeres que en el porcentaje de puestos administrativos. Esto ha supuesto un descubrimiento vital, ya que los puestos productivos, que implican pérdidas y ganancias, se consideran necesarios para llegar a lo más alto. Dicho de otra forma: las mujeres en puestos directivos suelen indicar la presencia de mujeres en cargos intermedios. Cuantas más mujeres en puestos directivos haya tenido una empresa, más mujeres ocupando cargos intermedios, tendrá en el futuro.

Estas son conclusiones relevantes ya que las empresas que cuentan con más mujeres en puestos directivos suelen seleccionar a líderes con mayor variedad de capacidades, que valoran las habilidades y los resultados independientemente del género, ocupándose en última instancia de un mayor beneficio económico.

El hecho de que pocas mujeres desempeñen funciones directivas, reflejado en las cifras mostradas en este punto, permite plantear la siguiente hipótesis:

H_{3.3} La falta de experiencia en puestos directivos, favorece el TC
--

En la TABLA 2.3 se resumen las causas relacionadas con las Barreras mixtas, destacándose las ideas principales y las hipótesis relacionadas con ellas.

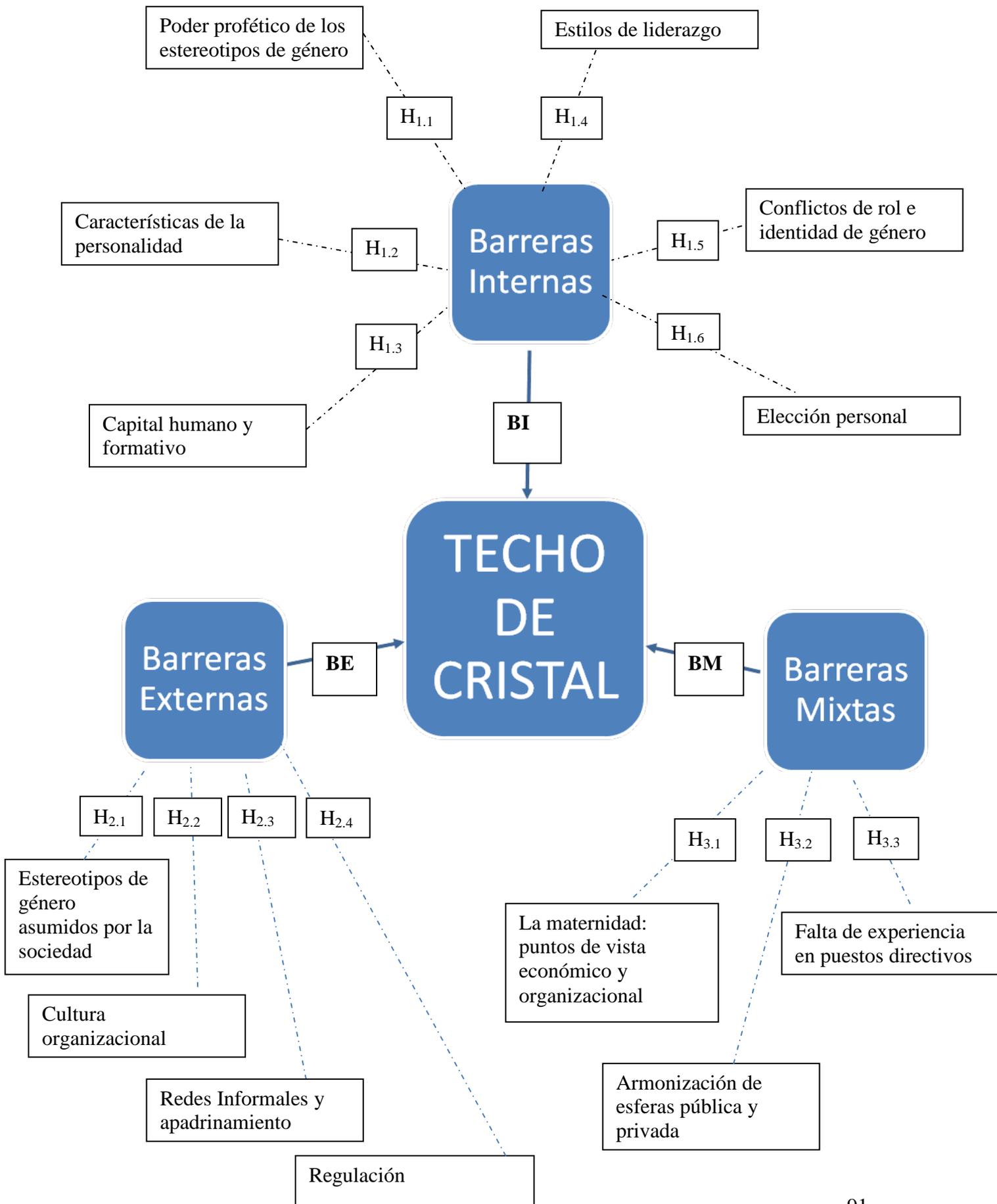
TABLA 2.3. Barreras mixtas

CAUSAS	IDEAS PRINCIPALES	HIPÓTESIS
La maternidad: punto de vista económico y organizacional	La maternidad es lo más característicamente femenino, y es también lo más enfrentado a los valores y códigos de la empresa. La maternidad desde el punto de vista económico y organizacional se considera un estado de invalidez, es el anti-trabajo, la no disponibilidad absoluta	H _{3.1} La maternidad reduce la disponibilidad necesaria para puestos directivos, lo que favorece el TC
Armonización de esferas privada y pública: problema no resuelto por el sistema socio-laboral	La falta de reparto equitativo entre los miembros de la familia y la carencia de ayudas sociales y organizacionales, dificulta el ejercicio profesional, lo que se traduce en menores posibilidades de ascenso. La compatibilización del espacio doméstico y el laboral está contrapuesta a las exigencias que el perfil directivo imperante, de largas horas de dedicación y movilidad geográfica, exige. La asunción de la doble carga de madre-esposa lleva a una vida laboral más corta y discontinua. Alcanzar el equilibrio en este triple papel es una dificultad añadida al ascenso profesional	H _{3.2} El acogimiento a medidas de conciliación perjudica el ascenso de la mujer, lo que favorece el TC
Falta de experiencia en puestos directivos	Según se escala en la organización va disminuyendo el número de mujeres hasta quedar muy pocas candidatas entre las que seleccionar para los siguientes niveles de alta dirección	H _{3.3} : La falta de experiencia en puestos directivos favorece el TC

2.4 MODELO DE LAS BARRERAS DEL TECHO DE CRISTAL

Finalmente todo lo anterior se plasma en la FIGURA 2.1, que presenta el Modelo de la Barreras del Techo de Cristal, que relaciona las distintas causas, agrupadas en Barreras, internas, externas y mixtas, con el Techo de Cristal a través de las hipótesis que se han ido planteando a partir de la revisión bibliográfica.

FIGURA 2.1. Modelo de las Barreras del Techo de Cristal



CAPITULO 3: DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL IBEX35

INTRODUCCIÓN

El CA constituye un elemento clave en el gobierno de las sociedades mercantiles, pues en él se concentran las decisiones de aprobación de las principales estrategias y objetivos de la sociedad, junto con las iniciativas de control sobre la gestión de los equipos directivos. Está regulado por la Ley 31/2014, de 3 de diciembre que modifica el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, para la mejora del Gobierno Corporativo publicada en el BOE el 4 de diciembre. Esta Ley tiene por objeto modernizar y mejorar el gobierno de las sociedades de capital con la introducción de modificaciones en su régimen jurídico. Se pretende, por un lado, dar al accionista el protagonismo que merece en las decisiones de empresa a través de su órgano rector (la Junta General) y, por otro, facilitar un mayor control sobre las actuaciones de los miembros del CA creando un nuevo marco que amplía la responsabilidad y deber de diligencia en la gestión de la compañía para los administradores de derecho y de hecho, para los consejeros y para las comisiones de los CA.

El derecho de sociedades español establece un sistema para la administración de las sociedades mercantiles de carácter monista, por cuanto que esa

administración se encarga a un solo órgano: el CA. El mismo derecho de sociedades regula los cuerpos directivos de las sociedades de capitales distinguiendo según el tipo de compañía. Cuando se trata de sociedad anónima, la ley parte del principio de separación de funciones entre la Junta General de accionistas y el CA, otorgando a este último plenas competencias en la dirección de la marcha de la empresa, mientras que los poderes de la Junta se limitan al nombramiento de los consejeros, a la valoración de su gestión y a su posible destitución. En las sociedades de responsabilidad limitada, en cambio, la separación de funciones no tiene porqué producirse. Además, en la sociedad anónima expresamente se reconoce al accionista el derecho a estar representado en el CA en proporción a su capital.

Junto a la distinción jurídica entre sociedades anónimas y de responsabilidad limitada, también podemos diferenciar entre la sociedad de capitales abierta, cuyas acciones cotizan en los mercados de capitales y que tienen una dimensión relativamente grande, y la sociedad de capitales cerrada, con pocos accionistas y donde la transferencia de acciones se produce fuera del mercado de capitales organizado.

El CA representa, por tanto, el órgano de gobierno central en las grandes sociedades cotizadas, actuando como mecanismo de control ante el denominado problema de agencia. A diferencia de los países anglosajones donde el mercado de control corporativo juega un papel clave en la alineación de intereses entre accionistas y gestores (Cuervo, Fernández y Gómez, 2002), en España tienen mayor relevancia los mecanismos de control interno, entre los que se sitúa el CA. Junto a esta función de control del equipo directivo, el CA cumple otra labor no menos importante como es la función de asesoramiento. Los consejeros, además de supervisores, actúan como asesores en la compañía, guiando el proceso de toma de decisiones de la organización.

Tras este breve apunte general, el presente capítulo enmarca primero los CA en la legislación internacional relacionada con la igualdad de género, para presentar después la normativa europea y española que vela por la paridad en los CA de las compañías cotizadas. Posteriormente, se presentan las principales características que definen un CA, su estructura, tipología de consejeros y funciones. Una vez desarrollado lo anterior, y puestas las bases para la comprensión de los datos, se presentan y analizan las últimas cifras publicadas por la Comisión Nacional del Mercado de Valores sobre la composición global y femenina de los CA, es decir, el número y tipología de mujeres que ocupan puestos en los CAIBEX35. Finalmente se presentan y analizan los datos sobre cumplimiento de los Códigos de Buen Gobierno relativos a diversidad de género en los CA, declarados por las empresas del IBEX35 en sus últimos Informes Anuales de Gobierno Corporativo a 31 de diciembre de 2014.

3.1 LEGISLACIÓN Y NORMATIVA

3.1.1 Marco internacional

La Asamblea General de Naciones Unidas proclama, en la Declaración Universal de Derechos Humanos, el principio jurídico universal de la igualdad entre mujeres y hombres por el que “Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos... Toda persona tiene los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de sexo...” (Artículos 1 y 2) (ONU, 1948). Este principio defiende asimismo el derecho a la igualdad y a la no discriminación por razón de sexo, así como la obligación de los poderes públicos de promover las condiciones para que la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sea real y efectiva. La anterior declaración, sin embargo, no ha resultado suficiente para evitar la discriminación de las mujeres en el ámbito laboral, sea directa o indirecta. Por ello, se han llevado a cabo una

serie de acciones normativas dirigidas a combatir la discriminación por razón de sexo y a promover la igualdad real entre mujeres y hombres que inciden directamente en la visibilidad que por esta vía adquiere el TC, al hacerlo merecedor de atención legislativa.

Entre las normas más destacadas a nivel internacional, se encuentra la Resolución A/RES/66/216 de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre la mujer en el desarrollo (ONU, 2011a) en la que:

- “Se insta a la comunidad de donantes, los Estados Miembros, las organizaciones internacionales, incluidas las Naciones Unidas, el sector privado, las organizaciones no gubernamentales, los sindicatos y otras partes interesadas a que hagan más específica y eficaz la asistencia para el desarrollo y la orienten hacia la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer y la niña incorporando la perspectiva de género, financiando actividades concretas y mejorando el diálogo entre donantes y asociados, y también a que fortalezcan los mecanismos necesarios para medir con eficacia los recursos asignados a la incorporación de las perspectivas de género en todas las esferas de la asistencia para el desarrollo” (Párrafo 10).
- “Alienta a los Estados Miembros, al sistema de las Naciones Unidas y a los países donantes a que fortalezcan los procesos de planificación y presupuestarios con perspectiva de género y desarrollen y perfeccionen metodologías e instrumentos con esos fines, así como para supervisar y evaluar las inversiones dirigidas a obtener resultados en materia de igualdad entre los géneros, según proceda, y alienta a los donantes a que incorporen una perspectiva de género en sus prácticas, incluso en los mecanismos conjuntos de coordinación y rendición de cuentas” (Párrafo 14)
- “Insta a los donantes multilaterales, e invita a las instituciones financieras internacionales, en el marco de sus mandatos

respectivos, así como a los bancos regionales de desarrollo, a que examinen y apliquen políticas de apoyo a las actividades nacionales destinadas a aumentar la proporción de recursos a disposición de las mujeres, en particular las que viven en zonas rurales y apartadas” (Párrafo 39)

- “Destaca la importancia de que se mejore y sistematice la recopilación, el análisis y la difusión de datos desglosados por sexo y edad y de elaborar indicadores que tengan en cuenta la perspectiva de género y sean específicos y pertinentes para apoyar la formulación de políticas y los sistemas nacionales de seguimiento y presentación de informes sobre los progresos logrados y sus efectos y, a ese respecto, alienta a los países desarrollados y las entidades competentes del sistema de las Naciones Unidas a que presten apoyo y asistencia a los países en desarrollo que lo soliciten para establecer, desarrollar y fortalecer sus bases de datos y sus sistemas de información” (Párrafo 40).

Por otra parte, la resolución A/RES/66/132 de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre la aplicación de la Plataforma de Acción de Beijing (ONU, 2011b) alienta, en sus 26 puntos, a los gobiernos y al sistema de las Naciones Unidas a intensificar los esfuerzos dirigidos a mejorar la rendición de cuentas para el cumplimiento de los compromisos en materia de igualdad de género y el empoderamiento de la mujer a escala internacional, regional y nacional, incluso a través de la mejora de la supervisión y la elaboración de informes sobre los avances logrados relativos a las políticas, las estrategias, la asignación de recursos y los programas, y mediante la consecución del equilibrio de género.

La UE se fundamenta en un conjunto de valores entre los que se incluye y promueve la igualdad entre hombres y mujeres (Artículos 2 y 3, apartado 3, del Tratado de la Unión Europea) (UE, 1992). Este objetivo de igualdad entre

hombres y mujeres, también está consagrado en el artículo 21 de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (UE, 1999). Además, el artículo 8 del Tratado de la UE también otorga a la propia UE el cometido de eliminar las desigualdades entre hombres y mujeres y promover su igualdad a través de todas sus acciones (este concepto también se conoce como «integración de la dimensión de género»). Por tanto, la igualdad entre mujeres y hombres es también uno de los objetivos de la UE. Con el paso de los años, la legislación, la jurisprudencia y las modificaciones de los Tratados han contribuido a reforzar este principio, así como su aplicación. Así, los objetivos de la UE en esta materia consisten en garantizar la igualdad de oportunidades y de trato entre ambos sexos y en luchar contra toda discriminación basada en el sexo. En este ámbito, la UE ha aplicado un doble enfoque que engloba acciones específicas y la integración de la perspectiva de género. A través de diversas acciones se ha ido recomendando la adopción de medidas concretas, aprobándose por ejemplo la Carta de la Mujer (UE, 2010b), donde se subraya la necesidad de contemplar la igualdad en el conjunto de sus políticas con cinco ámbitos de actuación, siendo uno de ellos la representación de las mujeres en la toma de decisiones y en los puestos de responsabilidad, ámbitos en los que siguen estando infrarrepresentadas respecto a los hombres, tanto en el sector público como en el privado. La Comisión se compromete a trabajar por una representación más equitativa de las mujeres, especialmente mediante incentivos a nivel comunitario. Así, en la Resolución del Parlamento Europeo de Igualdad de Mujeres y Hombres (UE, 2010a) se insta a la Comisión, al Consejo y a los Estados Miembros a adoptar medidas eficaces, en particular por vía legislativa, para favorecer la presencia equilibrada en puestos de responsabilidad de las empresas, y a que se fijen objetivos vinculantes.

Centrándonos en la diversidad de género en los CA, la Comisión Europea adoptó una propuesta de Directiva que fijaba un objetivo mínimo para 2020 del 40 % para los miembros no ejecutivos del género menos representado en el consejo de administración de las empresas cotizadas en Europa, o para 2018 en

el caso de las empresas públicas²³. Los principales elementos del proyecto de ley eran:

- Si una empresa que cotiza en bolsa en Europa no tiene un 40% de mujeres entre sus administradores no ejecutivos, la nueva ley le exigirá que introduzca un nuevo procedimiento de selección para los miembros de su Consejo de Administración que dé prioridad a las candidaturas femeninas cualificadas.
- Pone claramente el acento en la cualificación. Nadie conseguirá un puesto en un Consejo de Administración solo por ser mujer. Pero a ninguna mujer se le denegará un puesto por razón de sexo.
- Sólo se aplicará a los consejos de vigilancia o administradores no ejecutivos de empresas cotizadas en bolsa, habida cuenta de su importancia económica y su gran visibilidad. Las pequeñas y medianas empresas quedan excluidas.
- Los Estados Miembros deberán establecer, a título individual, sanciones apropiadas y disuasorias para las empresas que incumplan la Directiva.
- Es una medida temporal. Expirará automáticamente en 2028.

Avanzando en esta línea, el Parlamento Europeo votó²⁴ por una mayoría abrumadora (459 a favor, 148 en contra, y 81 abstenciones) a favor de apoyar esta propuesta por la Comisión para mejorar el equilibrio entre hombres y mujeres en los Consejos de Administración de las empresas de Europa. El gran respaldo otorgado por los diputados del Parlamento Europeo significa que la propuesta de la Comisión ya ha sido aprobada por uno de los dos colegisladores de la Unión Europea. Los Estados Miembros deben alcanzar un acuerdo en el Consejo sobre el proyecto de legislación, entre sí y con el Parlamento Europeo, para que se incorpore al corpus legislativo de la UE.

²³ Nota de prensa publicada: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_es.htm consultado en mayo de 2015

²⁴ http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-1118_es.htm, consultado en mayo de 2015

José Manuel Barroso, Presidente de la Comisión Europea, afirmó el 14 de noviembre de 2012: “En el día de hoy, mediante esta propuesta, la Comisión Europea responde al nítido llamamiento efectuado por el Parlamento Europeo a fin de que la UE adoptara medidas para hacer realidad la igualdad de género en los Consejos de Administración de las empresas. Invitamos hoy a las grandes empresas europeas cotizadas en bolsa a que demuestren la veracidad de su compromiso en pro de la igualdad de género en el proceso de toma de decisiones. Siguiendo mi iniciativa, la Comisión ha reforzado significativamente la presencia de mujeres en el Colegio de Comisarios, en el que un tercio de sus miembros son mujeres”.

La Vicepresidenta Viviane Reding, Comisaria de Justicia de la UE, añadió: “La Unión Europea ha promovido con éxito la igualdad de género durante más de 50 años. Sin embargo, hay un lugar en el que no hemos constatado ningún avance: los Consejos de Administración de las empresas. El ejemplo de países como Bélgica, Francia e Italia, que recientemente han adoptado legislación en la materia y están comenzando a mostrar mejoras, demuestra claramente que una intervención reguladora limitada en el tiempo puede marcar la diferencia. La propuesta de la Comisión garantizará que en el procedimiento de selección de miembros no ejecutivos del Consejo de Administración se dé prioridad a las candidatas cuando las mujeres estén menos representadas en dicho órgano y tengan las mismas cualificaciones que sus homólogos masculinos”²⁵.

Para convertirse en legislación, esta propuesta de la Comisión tenía que ser adoptada conjuntamente por el Parlamento Europeo y los Estados Miembros de la UE en el seno del Consejo (que decidiría por mayoría cualificada). Pero a pesar de que, como hemos visto, el Parlamento Europeo dio su visto bueno a la iniciativa, la normativa quedó bloqueada en el Consejo, órgano en el que están representados los jefes de Estado y de Gobierno de la UE. Finalmente, el 10 de

²⁵ http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_es.htm, consultado en mayo de 2015

diciembre de 2014²⁶, Europa no logra consenso para acordar un mínimo de presencia femenina en los Consejos de Administración. Los Veintiocho fracasaron en su intento de establecer una cuota del 40% de mujeres en los máximos órganos de gobierno de grandes corporaciones. El bloque de países que se oponían a la directiva logró, bajo el liderazgo de Alemania y Reino Unido, que la propuesta no saliese adelante sin que ni siquiera hiciera falta someterla a votación. El Parlamento Europeo había dado su visto bueno hacía un año a una medida que, tras este fracaso, tiene pocos visos de aprobarse a corto o medio plazo. La posición de los Estados Miembros se dividía entre los que habían expresado abiertamente sus reservas y aquellos que apoyaban la moción sin fisuras.

Además de Reino Unido y de Alemania, Croacia, Dinamarca –paradójicamente uno de los países más igualitarios de la UE–, Eslovaquia, Estonia, Hungría y Países Bajos se situaban entre aquellos que mostraban importantes reticencias y que han acabado por echar atrás la norma. El grupo que apoyaba la norma estaba liderado por Italia y Francia, y también se enmarcaban las delegaciones belga, chipriota, eslovena, finlandesa, griega, irlandesa, letona, lituana, luxemburguesa, maltesa, polaca, portuguesa y rumana. España apoyaba el objetivo de la directiva, pero pretendía introducir más flexibilidad.

A pesar de este revés a nivel comunitario, los Estados Miembros han incorporado regulaciones nacionales de diferentes alcances, destacando los países nórdicos, que fueron los primeros que legislaron la adopción de cuotas en los Consejos de Administración. Así, la presencia de las mujeres ha avanzado más en los países que han adoptado leyes de cuotas obligatorias como Francia, Holanda e Italia, u otros como el Reino Unido o Alemania, en los que el debate público ha sido intenso.

²⁶ http://internacional.elpais.com/internacional/2014/12/11/actualidad/1418331245_335832.html, consultado en mayo de 2015

En enero de 2011, Francia aprobó una ley de cuotas femeninas obligatorias²⁷ para empresas a partir de un determinado tamaño, dirigida a empresas que cotizan en bolsa y a compañías con más de 500 trabajadores o con volumen de negocios y/o activos superior a 50 millones de euros (en total, se trata de unas dos mil empresas). Esta ley requiere al menos el 20% de mujeres en los consejos en 2015, y el 40% en 2017. En 2011 Italia también aprobó una ley de cuotas (las llamadas «cuotas rosas»). Por otra parte, Austria acordó en su Consejo de Ministros, la inclusión de mujeres en los Consejos de Administración de empresas públicas: debían ser el 25% en 2013 y el 35% en 2018. No se prevén sanciones, pero sí la posibilidad de acciones legales si el objetivo para el 2018 no se cumple. La nueva regulación afectará a 55 empresas, entre ellas el Banco de Austria y los ferrocarriles, y el Gobierno confía en que las empresas privadas seguirán su ejemplo.

En el caso alemán, el acuerdo por el que se implanta una cuota obligatoria del 30% de mujeres en las cúpulas de las grandes empresas, llegó en noviembre de 2014²⁸. La medida entrará en vigor de forma gradual a partir de 2016 y contempla que sean ocupados por mujeres un 30% de los puestos de los consejos de vigilancia, los órganos supervisores de la gestión de 108 empresas con más de 2.000 empleados. En total, más de 3.500 empresas cotizadas u orientadas a las decisiones colegiadas deberán comenzar en 2016 a informar públicamente sobre la composición de sus órganos directivos.

Como ejemplo paradigmático de políticas públicas que impulsan la paridad está Noruega, que tomó la iniciativa para una Ley de Cuotas y trabajó durante años para que se hiciera realidad. Esta ley de cuotas de género daba a las empresas públicas tres años para adaptarse, y dos más (hasta 2008) al resto de grandes compañías que cotizan en bolsa. En total, la medida afectaba a unas 500

²⁷ Noticia “La cuota de mujeres avanza en la UE”, recuperado de http://elpais.com/diario/2011/08/22/sociedad/1313964003_850215.html

²⁸ Noticia en <http://www.europapress.es/internacional/noticia-parlamento-aleman-impone-mas-100-companias-cuota-minima-representacion-femenina-juntas-20150306130545.html>, consultado en mayo de 2015

grandes entidades. Su incumplimiento acarrea durísimas sanciones: desde multas hasta la disolución de la propia empresa. La medida, que establece una cuota de al menos un 40% de mujeres en estos órganos, ha logrado que los sillones que estas ocupan pasen del 7% en 2002 al 44% en 2010. Una meta que ha convertido a este pequeño país de 4,9 millones de habitantes, el primero de la lista en el Índice de Desarrollo Humano con el que la ONU mide el bienestar de los Estados, en el espejo en el que otros quieren mirarse.

Aparte de las cuotas, encontramos otros instrumentos utilizados por las instituciones europeas para impulsar la equidad de género en la dirección de las empresas, entre los que cabe destacar el Libro Verde sobre la normativa de Gobierno Corporativo en la UE (UE, 2011), que trata de forma específica la Diversidad de género (Apartado 1.1.3). Según refleja este documento, la Comisión europea está tratando de manera global la cuestión de la diversidad de género en la toma de decisiones económicas en el marco de su “Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015”. Según las conclusiones de la Comisión:

- La proporción de mujeres en los consejos (de supervisión) de las empresas que cotizan en bolsa en la UE en 2011 era en promedio del 12%.
- Se ha constatado que el aumento del número de mujeres con titulación universitaria no conlleva un cambio significativo en este aspecto.
- En consecuencia, algunos Estados Miembros han tomado medidas para garantizar un equilibrio de género en los Consejos, o tienen previsto hacerlo. Además, algunas empresas mencionaron que estos requisitos habían ayudado a profesionalizar el procedimiento de selección.
- La diversidad de género puede contribuir a contrarrestar el pensamiento grupal.

- Se ha constatado también que las mujeres tienen estilos de liderazgo diferentes, asisten a más reuniones del Consejo y tienen una repercusión positiva en la inteligencia colectiva de un grupo.
- Algunos estudios sugieren que existe una correlación positiva entre el porcentaje de mujeres en los Consejos y el rendimiento empresarial, aunque, según otros, el efecto general de las mujeres en el rendimiento de las empresas es más matizado. Aunque estos estudios no demuestran ninguna causalidad, la correlación pone de relieve que existe un argumento empresarial en favor del equilibrio de género en los órganos directivos y la toma de decisiones de las empresas.
- En todo caso, promover la presencia de mujeres en los Consejos tiene un efecto positivo incuestionable: contribuye a aumentar el talento común de que dispone una empresa para sus funciones superiores de dirección y supervisión.

Por eso en su “Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015” la Comisión destaca que, en el transcurso de los próximos cinco años, desde 2011, «estudiará iniciativas específicas para mejorar el equilibrio entre los sexos en la toma de decisiones».

Sin embargo, el Libro Verde (UE, 2011) destaca que la introducción de medidas como cuotas u objetivos para asegurar el equilibrio de género en los Consejos no es suficiente a menos que las empresas adopten políticas de diversidad que faciliten el equilibrio entre el trabajo y la vida personal para hombres y mujeres y fomenten, en concreto, el apadrinamiento, la integración en redes y una formación adecuada para los puestos directivos, esenciales para las mujeres que quieren seguir una trayectoria profesional que lleve a poder optar a puestos de dirección. Aunque deberían ser las empresas las que decidan acerca de la introducción de esta política de diversidad, sería conveniente exigir, al menos, a los Consejos que consideren la cuestión, y que revelen las decisiones que hayan

tomado al respecto. Como consecuencia de todo lo anterior La Comisión estudiará estas cuestiones como parte del seguimiento de su “Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015”, lo que lleva a dejar fijado en la agenda de las instituciones europeas la diversidad de género en los CA.

3.1.2 Legislación española

El artículo 14 de la Constitución española (BOE, 1978) proclama el derecho a la igualdad y a la no discriminación por razón de sexo. Por su parte, el artículo 9.2 consagra la obligación de los poderes públicos de promover las condiciones para que la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra, sea real y efectiva.

El instrumento normativo utilizado en España es la Ley 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, conocida como Ley de Igualdad. Además de otras medidas tendentes a promover el derecho a la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral, la Ley fija su atención en la incorporación de la mujer a los órganos de administración de las sociedades mercantiles para conseguir una presencia equilibrada entre hombres y mujeres. Para ello, establece que “las sociedades obligadas a presentar cuentas de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su Consejo de Administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley” (Artículo 75). La Ley de igualdad plantea pues un objetivo de paridad para el 2015, si bien se trata de una mera recomendación, sin sanción alguna para quien la incumpla. Como se verá con detenimiento en el epígrafe 3.4 estamos todavía muy lejos del objetivo marcado.

Los aspectos más relevantes de esta Ley relacionados con el TC son:

- Las sociedades obligadas a presentar cuentas de Pérdidas y Ganancias no abreviadas, procurarán incluir en su CA a un número de mujeres que permita alcanzar el equilibrio en 2015 (Artículo 75).

- Los contratos con las administraciones públicas podrán establecer condiciones con el fin de promover la igualdad de trato por razón de género (Artículo 33).
- En los planes estratégicos de subvenciones públicas podrán valorarse, entre otras cosas, las medidas de conciliación, RSC o distintivos en materia de igualdad de género (Artículo 35).
- La creación del distintivo de Igualdad en la empresa (Artículo 50).
- La obligación de desarrollar planes de igualdad entre hombres y mujeres para empresas de más de 250 trabajadores (Artículo 45).

En cuanto a una de una de las novedades legales más recientes, podemos aludir a las modificaciones introducidas por la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, relacionadas con las Juntas de accionistas. Centrándonos en las que se refieren a los CA, este bloque de reformas tiene como principales objetivos, entre otros, promover la diversidad de género, experiencia y conocimientos en los consejos, aludiendo expresamente a que:

- Las sociedades cotizadas deberán ser administradas por un Consejo de Administración (Artículo 529 bis 1).
- El Consejo de Administración deberá velar porque los procedimientos de selección de sus miembros favorezcan la diversidad de género, de experiencias y de conocimientos y no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y, en particular, que faciliten la selección de consejeras (Artículo 529 bis 2).
- Sin perjuicio de las demás funciones que le atribuya la ley, los estatutos sociales o, de conformidad con ellos, el reglamento del Consejo de Administración, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones tendrá, entre otras, la de establecer un objetivo de representación para el sexo menos representado en el Consejo de

Administración y elaborar orientaciones sobre cómo alcanzar dicho objetivo (Artículo 529 quindicies.3, b).

En cuanto a una legislación más contundente, como puede ser una ley de cuotas, en noviembre de 2012 España rechazó en el Congreso de los diputados, por acuerdo del PP, y con el resto de partidos en contra, en el seno de la Comisión Mixta para la Unión Europea, la directiva impulsada en su momento por la comisaria europea Viviane Reading para imponer cuotas de mujeres en los Consejos de Administración de las grandes empresas. El gobierno español envió también al Parlamento Europeo un informe que según el Expediente interinstitucional (2012/0299) indicaba que “España respalda los principales objetivos de la Directiva propuesta, pero prefiere que el artículo 4 *ter* se concentre en los progresos realizados por los Estados Miembros mediante instrumentos flexibles a nivel nacional, en lugar de establecer objetivos cuantitativos. Así pues, España no puede apoyar el texto en su versión actual”. España sugirió igualmente que vuelva a estudiarse el plazo para alcanzar los objetivos. Se explicó a estos países que los requisitos de procedimiento para las sociedades cotizadas en bolsa que figuran en la Directiva serían los mismos después de la fecha de transposición, con independencia de la fecha límite por la que se opte, y que la Directiva no impondría sanciones en caso de no alcanzarse el objetivo del 40%.

3.1.3 Códigos de Buen Gobierno Corporativo

En los últimos años se ha producido en España una creciente aprobación de normativa y recomendaciones en el ámbito del Gobierno Corporativo, con el objetivo de mejorar la calidad y transparencia en la información facilitada a sus grupos de interés por parte de las compañías cotizadas, y que tiene una incidencia directa en la visibilidad que puede adquirir la cuestión de la igualdad de género en los CA. Esta evolución del marco del Gobierno

Corporativo de las sociedades mercantiles, tiene su exponente en el Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas (CNMV, 2006), también conocido como Código Conthe, que incluye la preocupación de la sociedad por la adecuada incorporación de las mujeres al ámbito profesional y, en particular, a los órganos de gobierno de las sociedades cotizadas. Desde su aprobación, se han desarrollado diversas iniciativas legislativas que han afectado a varias de sus recomendaciones. Con objeto de adaptar o suprimir aquellas recomendaciones afectadas por la nueva legislación, en junio de 2013, el consejo de la CNMV aprobó una actualización parcial de este código (CNMV, 2013a), y finalmente el 18 de febrero de 2015, el consejo de la CNMV ha aprobado el nuevo Código de Buen Gobierno (CBG) de las sociedades cotizadas (CNMV, 2015).

Como indica el propio CBG (CNMV, 2015) en su apartado I.3.1, “la utilización de códigos de buen gobierno de carácter voluntario junto con el principio de cumplir o explicar constituyen un sistema útil para lograr parte de los objetivos del buen gobierno corporativo, y es el sistema seguido de forma consistente tanto en los principales países de la Unión Europea como en otros países desarrollados, resaltando su flexibilidad en el modo de ser aplicado y la posibilidad de constituirse en una referencia de buenas prácticas de gobierno corporativo”.

Además, la UE ha recogido expresamente en su normativa la validez de este principio de actuación, confirmado recientemente en el Libro Verde de la Unión Europea²⁹ sobre gobierno corporativo de las sociedades cotizadas (UE, 2011).

²⁹ Los Libros Verdes son documentos publicados por la Comisión Europea cuyo objetivo es estimular una reflexión a nivel europeo sobre un tema concreto. En ellos se invita a las partes interesadas (organismos y particulares) a participar en un proceso de consulta y debate sobre las propuestas que presentan. Los Libros Verdes pueden dar origen a novedades legislativas que se reflejan en [Libros Blancos](http://ec.europa.eu/green-papers/index_es.htm), consultado en septiembre de 2015 en http://ec.europa.eu/green-papers/index_es.htm

De esta forma, el marco actual del gobierno corporativo de las sociedades cotizadas en España debe valorarse considerando dos niveles: por un lado las normas de obligado cumplimiento incorporadas a la Ley 31/2014, ley de Sociedades de Capital y demás disposiciones legales aplicables. Por otro, las recomendaciones de buen gobierno contenidas en el Código de Buen Gobierno (CNMV, 2015), de carácter estrictamente voluntario, puesto que las cuestiones consideradas básicas e imprescindibles han quedado incorporadas a normas de obligado cumplimiento.

A este respecto, la Ley de Sociedades de Capital, Ley 31/2014, fiel al principio de cumplir o explicar, obliga a las sociedades cotizadas españolas a consignar en su Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC) “el grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo o, en su caso, la explicación de la falta de seguimiento de dichas recomendaciones” (Artículo 540). De este modo, la legislación española deja a la libre decisión de cada sociedad seguir, o no, estas recomendaciones de gobierno corporativo y únicamente exige que, cuando no las sigan, expliquen los motivos que justifican su proceder, al objeto de que los accionistas, los inversores y los mercados en general puedan juzgarlos. Para el buen fin de este sistema, es importante que las explicaciones facilitadas por las sociedades en relación con las recomendaciones que no sigan sean adecuadas.

El Código de Buen Gobierno (CNMV, 2015) se ajusta a un formato que parte de distinguir e identificar los Principios, que en cada caso, inspiran las 64 Recomendaciones. Así, resalta específicamente, la importancia de la diversidad en la composición del Consejo de Administración, cuestión que ya había dado lugar a la introducción de una norma programática en la legislación mercantil, Ley de Sociedades de Capital (Ley 31/2014 - Artículo 529bis) de acuerdo al CUBG anterior (CNMV, 2013a). En este marco normativo, se recomienda que las sociedades expliciten su compromiso con una composición diversa del Consejo de Administración desde la fase inicial de selección de posibles

candidatos. Además, dada la insuficiente presencia de mujeres en los Consejos de Administración, se recomienda que se incluyan objetivos concretos que la favorezcan.

El anterior Principio inspira la Recomendación 14, de carácter concreto y específico relacionada con la necesidad de que el CA apruebe una política de selección de consejeros que favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género, aludiendo expresamente a que se promueva el objetivo de que al menos el 30% de los miembros sean consejeras en 2020.

Además establece en esta Recomendación que la Comisión de Nombramientos verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros e informará de ello en el Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC).

En este sentido, la Ley del Mercado de Valores (Ley 31/2014), establece en su Artículo 540 que:

1. Las sociedades anónimas cotizadas deberán hacer público con carácter anual un Informe de Gobierno Corporativo.
2. El IAGC será objeto de comunicación a la Comisión Nacional del Mercado de Valores, acompañando copia del documento en que conste. La Comisión Nacional del Mercado de Valores remitirá copia del informe comunicado a las respectivas autoridades de supervisión cuando se trate de sociedades cotizadas que estén dentro de su ámbito de competencias.
3. El IAGC será objeto de publicación como hecho relevante.
4. El contenido y estructura del IAGC será determinado por el Ministro de Economía y Competitividad o, con su habilitación expresa, por la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

Dicho Informe, con un contenido mínimo, deberá ofrecer una explicación detallada de la estructura del sistema de gobierno de la sociedad y de su

funcionamiento en la práctica, de esta forma, las empresas del IBEX35 están obligadas a hacer público y de una forma homogénea los datos relativos a diversidad de género en sus CA

El modelo de IAGC, recogido en el BOE (2013) en la Circular 5/2013, que deben cumplimentar anualmente estas compañías incluye las siguientes tres cuestiones específicas sobre mujeres consejeras, nominadas en el IAGC como C.1.4, C.1.5 y C.1.6:

- La C.1.4 donde tienen que completar un cuadro con la información relativa al número de consejeras durante los últimos 4 ejercicios, así como el carácter de tales consejeras: Número de consejeras y porcentaje sobre el total de consejeros de cada tipología de los últimos cuatro ejercicios.
- La C.1.5 donde tienen que explicar las medidas que, en su caso, se hubiesen adoptado para procurar incluir en el Consejo de Administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres.
- La C.1.6 donde deben explicar las medidas que, en su caso, hubiese convenido la Comisión de Nombramientos para que los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras, y la compañía busque deliberadamente e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado. Cuando a pesar de las medidas que, en su caso, se hayan adoptado, sea escaso o nulo el número de consejeras, tienen que explicar los motivos que lo justifiquen.

Por otra parte, la Ley 31/2014 asigna a la CNMV la facultad de revisar las reglas de gobierno corporativo, a cuyo efecto podrá recabar cuanta información precise, así como a hacer pública aquella que considere relevante sobre su efectivo grado de cumplimiento. En este sentido, la CNMV hace público un Informe Anual de Gobierno Corporativo de las compañías del IBEX35, donde

refleja, de forma agregada, las principales características de las estructuras de gobierno corporativo de las sociedades que componen el índice IBEX35 al cierre del ejercicio correspondiente, a partir de la información de los IAGC publicados³⁰ por dichas sociedades cotizadas. El informe analiza, en primer lugar, la evolución general de las prácticas de gobierno corporativo de las 35 sociedades del IBEX35; a continuación describe la estructura de la propiedad y del CA donde se detalla el grado de seguimiento relativo a las cuestiones relacionadas con la diversidad de género. En el apartado relativo al principio «cumplir o explicar» analiza, por un lado, la evolución del grado de seguimiento de las recomendaciones del CBG y, por otro, la calidad de las explicaciones declaradas por las sociedades que no siguen las recomendaciones del mismo.

3.2 ESTRUCTURA, FUNCIONAMIENTO Y COMPOSICIÓN DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS DEL IBEX35

Con el fin de facilitar la comprensión de los CAIBEX35, a continuación se resumen sus principales características en cuanto a estructura, tipología de consejeros y funcionamiento de sus comisiones. Se presta especial atención a la Comisión de Nombramientos, grupo al que se ha remitido el cuestionario y a la tipología de los consejeros, por las implicaciones que tiene el nombramiento de dominicales frente a no dominicales y el sesgo que puede suponer en el análisis del TC.

3.2.1. Estructura del Consejo de Administración

³⁰ A mayo DE 2015, la CNMV confirma que el último IAGC de las Sociedades del IBEX35 es el de 2013. El informe CORRESPONDIENTE A 2014 será publicado en septiembre de 2015; a 10 de septiembre de 2015 todavía no estaba publicado el informe del 2014.

Según describe la Guía de Atención al Accionista (CNMV, 2009), el CA de una sociedad cotizada está integrado por distintas clases de consejeros: los ejecutivos, los dominicales y los independientes.

- Los consejeros ejecutivos desempeñan funciones de alta dirección o son empleados de la sociedad.
- Los consejeros dominicales son designados por su condición de accionistas o a propuesta de un accionista significativo.
- Los consejeros independientes desempeñan sus funciones sin verse condicionados por relación alguna con el equipo gestor ni con los accionistas de referencia de la sociedad. Se eligen en atención a su capacitación profesional, solvencia y experiencia.

La distinción de los consejeros por tipología es relevante para el análisis del TC ya que este afecta especialmente a las candidatas a consejeras ejecutivas e independientes que acceden por criterios de valía o competencia, mientras que las consejeras dominicales acceden como propietarias de participaciones importantes o a instancias de un accionista significativo, por lo que tienen un poder y unos derechos de representación objetivos por este hecho, que son independientes del género.

De forma general, la presencia de consejeros independientes aumentó en 2013, 4,5 puntos porcentuales respecto al ejercicio anterior, hasta alcanzar el 46,5%, el nivel más alto de los últimos cuatro ejercicios. La proporción de consejeros ejecutivos con un 17%, permanece constante respecto al ejercicio 2012, manteniéndose a niveles de 2010. En 2013 se produjo un descenso significativo de consejeros dominicales situándose en un 32%, continuando la tendencia observada desde 2010. También se produjo un descenso de los calificados como "otros externos" pasando de un 5% a un 4%, continuando la tendencia observada en los dos últimos ejercicios (CNMV, 2013b).

Según el Informe Anual de Gobierno Corporativo 2013 (CNMV, 2013b), en cuanto al tamaño y tipología del consejo, los CAIBEX35 estaban formados por un total de 480 consejeros (490 en 2012) al cierre del ejercicio 2013. El tamaño medio de los Consejos de Administración se sitó en 13,7 miembros, ligeramente inferior al promedio del ejercicio 2012 (14). La moda estadística era de 14 administradores y se repetía en siete entidades. El tamaño del Consejo de las sociedades del IBEX35 oscilaba entre un mínimo de 9 y un máximo de 20 miembros. En el ejercicio 2013, los 480 cargos de consejero de las compañías del IBEX35 estaban ocupados por 436 personas: 36 administradores (7,5% del total) pertenecían al Consejo de más de una sociedad del IBEX35, de los cuales 29 ocupaban el cargo en 2 sociedades, 6 en 3 sociedades y uno era miembro del consejo en 4 sociedades del IBEX35.

Al CA le corresponde la gestión, dirección, administración y representación de la sociedad. Esto implica el desarrollo de funciones tales como formular la estrategia de la sociedad; impulsar y supervisar la gestión de la sociedad y el cumplimiento de los objetivos establecidos; establecer una organización corporativa eficaz y la política de control y gestión de riesgos; convocar la Junta general de accionistas y ejecutar sus acuerdos; formular las cuentas anuales, el informe de gestión y la propuesta de aplicación del resultado; elaborar el Informe Anual del Gobierno Corporativo, que debe formar parte del Informe de Gestión que se entrega junto con las cuentas anuales y acordar el nombramiento y la destitución de los altos directivos, así como la política de retribuciones (CNMV, 2009).

3.2.2 Funcionamiento y comisiones. La Comisión de Nombramientos y Retribuciones

El CA está compuesto por los siguientes cargos: el Presidente, el Vicepresidente, el Consejero Delegado, el Secretario y el Letrado Asesor (CNMV, 2009).

Sin perjuicio de las delegaciones de facultades que se realicen a título individual en el Presidente o en cualquier otro consejero, el CA podrá nombrar uno o varios Comités o Comisiones por áreas específicas de actividad. Las sociedades cotizadas cuentan por la Ley 31/2014 con una Comisión de Auditoría y Cumplimiento y una Comisión de Nombramientos y Retribuciones, con funciones de supervisión, información, asesoramiento.

Interesa detenerse en el funcionamiento de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CNR) porque ha sido la destinataria del cuestionario del estudio de campo. Así, según la CNMV (2009) la CNR estará formada por consejeros que en su mayoría serán no ejecutivos, preferentemente independientes. El Consejo designará entre los miembros elegidos a quienes deban ostentar los cargos de Presidente y Secretario. Sin perjuicio de otros cometidos que le asigne el Consejo, esta Comisión tendrá las siguientes responsabilidades básicas:

- a) Proponer los criterios que deben seguirse para la composición del CA y la selección de candidatos.
- b) Elevar al Consejo las propuestas de nombramiento de consejeros para que proceda directamente a designarlos (cooptación) o las haga suyas para someterlas a la decisión de la Junta.
- c) Evaluar el perfil de las personas más idóneas para formar parte de las distintas Comisiones elevando al Consejo las correspondientes propuestas.
- d) Proponer al CA el sistema y la cuantía de las retribuciones anuales de los consejeros y de la alta dirección.
- e) Informar sobre los nombramientos de los altos directivos del Grupo y sobre la política general de retribuciones e incentivos de los mismos y del equipo de alta dirección de la sociedad.

La CNR se reunirá al menos cuatro veces al año, y cada vez que el Consejo o su Presidente soliciten la emisión de un informe o la adopción de propuestas y, en

cualquier caso, siempre que resulte conveniente para el buen desarrollo de sus funciones y con la periodicidad necesaria. Las normas básicas de funcionamiento de esta Comisión estarán reguladas en el Reglamento de la misma aprobado por el CA. Todas las sociedades del IBEX35 tienen constituidas sus CNR que se han reunido, al menos, una vez durante el año 2013.

En 2013 se mantuvo el tamaño medio de la CNR con respecto a 2012, que se situó en 4,3 miembros, lo que representa el 31,5% del CA. La rotación de los miembros de la CNR fue del 25,9%, frente al 30,2% en 2012. En cuanto a la tipología de sus miembros, destaca el incremento de 3,7 puntos porcentuales de la presencia de independientes. En 26 sociedades existía una mayoría de independientes (27 en 2012). En 9 de ellas representan el 100% de sus miembros, una más que en 2012. En 2 entidades, una menos que en 2012, figuraba algún ejecutivo entre sus miembros, y en otras 6 compañías la mayoría eran consejeros dominicales. El cargo de presidente de la CNR de 30 compañías (85,7% de IBEX35) estaba ocupado por un consejero independiente (CNMV, 2013b).

En el epígrafe 3.3 hemos analizado en detalle la evolución del número y tipo de consejeras (dominicales, independientes, ejecutivas y otras) entre 2011 y 2014, y su relación con el grado de aplicación de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno relativas a la composición y diversidad de género en los CA.

3.3. PRESENCIA FEMENINA EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL IBEX35

A continuación se presentan y analizan las principales magnitudes relativas a la presencia de mujeres en los CA de las empresas que forman parte del IBEX35. Con la presentación del número de mujeres en puestos de consejeras y su

evolución a lo largo de varios años, hemos puesto de manifiesto la existencia del TC y hemos cuantificado su dimensión en estas empresas.

El año 2014 cerró con un total de 78 consejeras para las 35 empresas que integraban el IBEX35, lo que suponía un 16,6% de los 470 consejeros, es decir, un incremento del 8,9% con respecto a diciembre de 2013. Desde 2006 el incremento ha sido significativo, pasando a ser el peso de las mujeres en los CA de 5,10% al 17% en enero de 2015 (TABLA 3.1). El peso relativo de las mujeres en los Consejos de Administración en España se sitúa 4 puntos por debajo de la media de los 28 países de la UE, situada en el 21%, según los datos publicados por la Comisión Europea (2015).

TABLA 3.1. Evolución de la presencia femenina en los CAIBEX35

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Enero 2015
Nº mujeres en CA	26	30	44	50	53	61	65	76	79	80
Total consejeros	505	502	507	490	469	505	490	490	476	471
% mujeres en CCA	5,1	6	8,7	10,2	10,6	12,1	13,2	16	17,34	17%

Fuente: elaboración propia con datos del Informe *Add Talentia* (2015), CNMV y sitios web de las empresas del IBEX35 (Ver Anexo I)

A principios de 2015 el número de puestos en los CAIBEX35 ocupados por mujeres asciende a 80, por lo tanto, la cifra es un 2,56% superior a la de 2014. Estos puestos están ocupados por 73 mujeres ya que varias consejeras están presentes en varios Consejos de Administración³¹.

La creciente incorporación de mujeres en los principales órganos de decisión de las empresas coincide con la caída del número total de consejeros en los últimos años debido a los esfuerzos de las compañías por reducir el tamaño de los

³¹ Sol Daurella (Banco Santander y Acciona), Belén Villalonga Morenés (Acciona y Grifols), Isabel Tocino (Enagás y Banco Santander), Mónica de Oriol (OHL e Indra), Helena Revoredo (Banco Popular, Endesa y Mediaset) y Eva Castillo (Bankia y Telefónica) prestan sus servicios en varios Consejos de Administración.

consejos. De los 43 nuevos nombramientos realizados en 2014, doce han sido mujeres, lo que representa un 28%, frente al 30% en 2013.

En enero 2015, todavía tres empresas siguen sin presencia femenina en sus CA. El número de empresas con algún miembro femenino en sus CA, ha pasado de 19 en 2006 a 32 en 2012, dato mantenido hasta enero de 2015 (TABLA 3.2).

TABLA 3.2. Sociedades con presencia femenina en los CAIBEX35

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Enero 2015
Nº sociedades con consejeras	19	21	26	27	31	32	31	32	32	32
Compañías	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
% sociedades con consejeras	54,3	60,3	74,3	77,1	88,6	91,4	88,6	91,4	91,4	91,4

Fuente: elaboración propia con datos del Informe *Add Talentia* (2015), CNMV y sitios web de las empresas del IBEX35 (Ver Anexo I)

En el ranking de sociedades destaca, por porcentaje de mujeres en sus CA, en cabeza Red Eléctrica Española con un 50% de mujeres, seguida por FCC, Grifols, Iberdrola y Banco Santander que se acercan al 40%. Hay otro grupo de doce empresas que tienen entre un 25% y un 20% de consejeras, y otro de quince sociedades que tiene menos de un 20%. Sin ninguna consejera permanecen Gas Natural, Sacyr y TECSA (TABLA 3.3).

TABLA 3.3. Ranking de empresas IBEX35 por porcentaje de mujeres en CA

CONSEJEROS POR EMPRESA IBEX35	2015		
	Total	Mujeres	%M/TC*
RED ELECTRICA CORPORACION	10	5	50,0%
FCC	13	5	38,5%
GRIFOLS	14	5	35,7%
IBERDROLA	14	5	35,7%
BANCO SANTANDER	15	5	33,3%
JAZZTEL	8	2	25,0%
ABERTIS	17	4	23,5%
ACCIONA	13	3	23,1%
IAG	13	3	23,1%
INDITEX	9	2	22,2%
BBVA	14	3	21,4%
CAIXABANK	19	4	21,1%
ENAGAS	15	3	20,0%
BANCO POPULAR ESPAÑOL	15	3	20,0%
BANKINTER	10	2	20,0%
DIA	10	2	20,0%
ABENGOA	16	3	18,8%
ARCELORMITTAL	11	2	18,2%
OHL	12	2	16,7%
INDRA	13	2	15,4%
ENDESA	9	1	11,1%
MAPFRE	18	2	11,1%
AMADEUS	10	1	10,0%
GAMESA	10	1	10,0%
BANKIA	10	1	10,0%
BME	11	1	9,1%
FERROVIAL	12	1	8,3%
BANCO SABADELL	14	1	7,1%
MEDIASET	15	1	6,7%
REPSOL YPF	15	1	6,7%
ACS	17	1	5,9%
TELEFONICA	17	1	5,9%
GAS NATURAL	17	0	0,0%
SACYR	14	0	0,0%
TEC	12	0	0,0%
TOTAL	462	78	16,88%

Fuente: elaboración propia con datos del Informe *Add Talentia* (2015), CNMV y sitios web de las empresas del IBEX35 (Ver Anexo I)

*%M/TC: porcentaje de mujeres sobre el total de consejeros

Así pues, Red Eléctrica ha alcanzado la paridad plena: el 50% de los diez miembros de su CA son mujeres. Otras cuatro empresas, FCC, Grifols, Iberdrola y Banco Santander, superan el 30% de diversidad de género que fijaba la Ley de Igualdad para el 2014. Por detrás, está Jazztel (25%) y tras ella, aparecen 10 compañías que tienen un porcentaje superior al 20%, Abertis, Acciona, IAG, Inditex, BBVA, Caixabank, Enagas, Banco Popular, Bankinter y DIA.

Pero la realidad sigue mostrando que 10 sociedades del IBEX35, el 28,5%, tienen como mucho un 10% de mujeres en sus CA, por orden decreciente por porcentaje, Amadeus, Gamesa, Bankia, BME, Ferrovial, Banco Sabadell, Mediaset, Repsol, ACS y Telefónica. Tres compañías del IBEX35, Gas Natural Fenosa, Sacyr y Técnicas Reunidas, no cuentan todavía con mujeres en sus CA.

En cuanto a la tipología de las consejeras (TABLA 3.4), la figura de la consejera independiente sigue ganando peso (68,8%) y consolidándose como la principal vía de acceso de la mujer al máximo órgano de administración y representación de las sociedades. Parece, sin embargo, que la proporción entre los distintos tipos de consejeras se está estabilizando, situándose las independientes en torno al 66% y las dominicales algo menos de un cuarto (23,4%), y con una presencia apenas testimonial de las ejecutivas (2,6%) y de otras (3,2%). Sólo hay una mujer que ocupa una presidencia ejecutiva (Banco Santander), una presidencia no ejecutiva (DIA), y tan solo una consejera delegada (Bankinter).

TABLA 3.4. Tipología de consejeras

	Consejeras	%	Sociedades	%	Ejecutiva	Dominical	Independiente	Otras
2014	78	16,6	32	91,4	2,6	23,4	68,8	5,2
2013	75	15,6	32	91,4	4	22,7	72	1,3
2012	66	13,5	31	88,6	4,5	25,8	66,7	3
2011	61	12,1	32	91,4	3,3	27,9	65,6	3,2
2010	53	10,6	29	82,9	3,8	26,4	67,9	1,9
2009	50	10,2	27	79,4	4	32	64	0

Fuente: elaboración propia con datos del Informe *Add Talentia* (2015), CNMV y sitios web de las empresas del IBEX35 (Ver Anexo I)

Como ya hemos indicado en el apartado 3.3.1, es muy importante analizar no solo el número total de consejeras sino especialmente la tipología de las mismas, ya que las consejeras dominicales acceden como propietarias de participaciones importantes o a instancias de un accionista significativo, mientras que las ejecutivas e independientes lo hacen por criterios de valía o competencia. En este último caso es donde puede manifestarse el TC, frente a las candidatas que sean propietarias de una participación significativa, ya que tienen un poder y unos derechos de representación objetivos por este hecho, que son independientes del género.

En 2015 se ha producido una mayor diversificación geográfica en los CAIBEX35, puesto que 14 consejeras son extranjeras, frente a las 12 del año pasado. Dos de ellas poseen doble nacionalidad. Por nacionalidades, hay cinco europeas, una oriental y seis proceden del continente americano, en concreto tres latinoamericanas y tres estadounidenses.

En cuanto a su formación, la mayoría de las consejeras (31) son licenciadas en Económicas y Empresariales. Le siguen 19 licenciadas en Derecho, 8 en Ciencias y 6 en Ingeniería. Con doble licenciatura hay siete: 4 licenciadas en Económicas y Derecho, 2 en Políticas y Derecho y 1 en Políticas y Económicas.

3.4 GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL CODIGO DE BUEN GOBIERNO

Como se ha puesto de manifiesto en el apartado 3.1.3, el CBG (CNMV, 2015) establece en su Recomendación 14 unas directrices a cumplir por parte de las empresas cotizadas cuyo detalle es recogido en los IAGC que deben publicar anualmente cada una de las empresas del IBEX35. De la misma forma, el grado de cumplimiento quedará reflejado en el Informe Anual de Gobierno Corporativo (CNMV, 2013b). A continuación presentamos y analizamos la

información de los IAGC relacionada con la composición y diversidad de género en los CAIBEX35, de cada una de las empresas del IBEX35, con datos a 31 de diciembre de 2014.

Para facilitar la presentación y análisis de datos, la información de los IAGC (2014) se aporta en las tablas 3.5, 3.6, 3.7 y 3.8, ordenadas según el ranking de empresas con mayor número de consejeras. Se ha seguido en todas las tablas la misma estructura: en las columnas (de la segunda a la séptima) se detallan los datos cuantitativos del total de consejeros y consejeras, especificando la tipología estas últimas, ya que para el objetivo de esta tesis es importante analizar, no sólo el número total de consejeras, sino especialmente la tipología de las mismas. En este último caso es más posible que se manifieste el TC frente a las candidatas que sean propietarias de una participación significativa (ya que tienen un poder y unos derechos de representación objetivos por este hecho, que son independientes del género). La penúltima columna valora la evolución (positiva, de mantenimiento o negativa) del número de consejeras no dominicales, según lo declarado en el apartado C.1.4 de sus respectivos IAGC; la última columna resume las acciones generales o específicas descritas por las compañías en los apartados C.1.5 y C.1.6.

Para homogeneizar la información aportada, esta se ha clasificado en varias categorías: empresas con cuotas establecidas, empresas con declaraciones de apoyo a la diversidad recogidas explícitamente en sus Reglamentos de los CA o CNR, y empresas que no disponen de acciones específicas en el caso de tratarse solo de declaraciones de intenciones genéricas. Dicha información se presenta en las tablas, que agrupan las empresas de la siguiente forma:

- TABLA 3.5: muestra a las 5 empresas con más del 30% de consejeras.
- TABLA 3.6: recoge las 11 empresas que tienen entre un 30% y un 20%

- TABLA 3.7: agrupa a las empresas con una representación de mujeres consejeras de entre un 20% y un 10%
- TABLA: 3.8 recoge la información de las empresas con menos de un 10% de mujeres en sus CA.

TABLA 3.5. Información IAGC sobre diversidad de género en los CAIBEX35 de las empresas con más de un 30% de consejeras

Año	Entidades	Número total de Consejeros	Consejeras	Tipología Consejeras				Evolución consejeras no dominicales	Acciones Específicas
				Ejecutivas	Externas dominicales	Externas indep.	Otras externas		
2014	RED ELÉCTRICA CORPORACIÓN, S.A.	10	5	0	0	5	0	+	Criterios (1)
2013		11	4	0	0	4	0		
2012		11	4	0	0	4	0		
2011		11	3	0	1	2	0		
2014	FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A.	18	5	0	5	0	0	=	Reglamento CA (1)
2013		18	5	0	5	0	0		
2012		18	5	0	5	0	0		
2011		18	5	0	5	0	0		
2014	GRIFOLS, S.A.	14	3	0	0	3	0	+	ND
2013		12	2	0	0	2	0		
2012		11	1	0	0	1	0		
2011		11	1	0	0	1	0		
2014	IBERDROLA, S.A.	14	5	0	0	5	0	+	Reglamento CA (1)
2013		14	4	0	0	4	0		
2012		14	3	0	0	3	0		
2011		14	3	0	0	3	0		
2014	BANCO SANTANDER, S.A.	15	4	1	0	3	0	+	Objetivo cuota 25%
2013		16	3	1	0	2	0		
2012		16	3	1	0	2	0		
2011		19	2	1	0	1	0		

Fuente: elaboración propia a partir datos IAGC en sitios web de las empresas IBEX35 (Anexo II)

(1) Favorece diversidad género

Las empresas de este primer grupo que encabezan el ranking con mayor número de mujeres en sus CA, presentan en casi todos los casos una evolución positiva en el periodo analizado (2011-2014), mostrando un aumento de consejeras independientes en sus CA. Tan solo FCC destaca, no sólo por el estancamiento, sino por la tipología de consejeras: el hecho de ser todas dominicales disminuye el valor de su posición preferente en cuanto a diversidad. En cuanto a las acciones específicas vemos como todas, excepto Grifols, aportan acciones específicas que van en su intensidad desde Reglamentos que favorecen la diversidad con sus declaraciones de intenciones explícitas, hasta el hecho concreto del Banco Santander, que se ha autoimpuesto

como objetivo una cuota del 25% para el sexo menos representado en su CA. Grifols declara en su IAGC C.1.6 no contar con medidas explícitas al considerar que no son necesarias, ya que sus propuestas a consejeros se basan en criterios estrictos de cualificación personal, lo que está facilitando alcanzar una diversidad razonable.

TABLA 3.6. Información IAGC sobre diversidad de género en los CAIBEX35 de las empresas con entre un 30% y un 20% de consejeras

Año	Entidades	Número total de Consejeros	Consejeras	Tipología Consejeras				Evolución consejeras no dominicales	Acciones Específicas
				Ejecutivas	Externas dominicales	Externas indep.	Otras externas		
2014	JAZZTEL	8	3	0	0	3	0	-	NO
2013		9	4	0	0	4	0		
2012		10	4	0	0	4	0		
2011		9	4	0	0	4	0		
2014	ABERTIS	17	4	0	2	2	0	+	Reglamento CA (1)
2013		17	3	0	1	2	0		
2012		20	1	0	1	0	0		
2011		20	1	0	1	0	0		
2014	ACCIONA	13	3	0	0	2	1	-	Reglamento CA (1)
2013		13	4	0	0	4	0		
2012		13	4	0	0	4	0		
2011		13	4	0	0	4	0		
2014	IAG	13	3	0	0	3	0	+	Objetivo cuota 25%
2013		14	2	0	0	2	0		
2012		14	1	0	0	1	0		
2011		14	1	0	0	1	0		
2014	INDITEX	9	2	0	1	1	0	=	NO
2013		9	2	0	1	1	0		
2012		9	2	0	1	1	0		
2011		9	2	0	1	1	0		
2014	BBVA	14	3	0	0	2	1	+	Reglamento CA (1)
2013		14	2	0	0	2	0		
2012		14	2	0	0	2	0		
2011		13	1	0	0	1	0		
2014	CAIXABANK	19	4	0	3	1	0	-	NO
2013		18	4	0	3	1	0		
2012		19	5	0	3	2	0		
2011		17	4	0	2	2	0		
2014	ENAGAS	15	3	0	0	3	0	+	Criterios nombramientos (1)
2013		15	3	0	0	3	0		
2012		13	2	0	0	2	0		
2011		15	2	0	0	2	0		
2014	BANCO POPULAR	15	3	0	1	2	0	=	Reglamento CA (1)
2013		17	3	0	1	2	0		
2012		20	3	0	1	2	0		
2011		18	2	0	0	2	0		
2014	BANKINTER	10	2	1	0	1	0	+	Objetivo cuota 30%
2013		10	1	1	0	0	0		
2012		10	1	1	0	0	0		
2011		10	1	1	0	0	0		
2014	DIA	10	2	0	0	1	1	=	Reglamento CA (1)
2013		10	2	0	0	1	1		
2012		10	2	0	0	1	1		
2011		10	2	0	0	1	1		

Fuente: elaboración propia a partir datos IAGC en sitios web de las empresas IBEX35 (Anexo II)

(1) Favorece diversidad género

En este segundo grupo de once empresas, con una representación de entre un 20% y un 30% de mujeres en sus CA, se observa que en cinco casos el número de consejeras independientes ha crecido en estos últimos cuatro años, en otros tres casos se ha mantenido igual, y en otros tres, el número de consejeras independientes ha disminuido.

En cuanto a las acciones específicas, la mayoría declara haber establecido en sus respectivos Reglamentos del CA y/o Reglamentos de la Comisión de Nombramientos, cláusulas para favorecer la diversidad de género, por ejemplo, favoreciendo para la cobertura de vacantes, la diversidad de género, de experiencias y de conocimientos. Por último, tres declaran de forma genérica que sus procedimientos de selección garantizan la inexistencia de cualquier tipo de discriminación (Inditex), la no restricción por razón de sexo (Jazztel) o establece en el reglamento la función de informar sobre las cuestiones de diversidad de género (Caixabank).

Destacan en este grupo dos empresas por el establecimiento de cuotas. Así, IAG establece una Política de Diversidad del CA, que fija como objetivo el incremento del número total de mujeres en el CA en el 25% de sus miembros antes de finales de 2015. Por su parte la Comisión de Nombramientos de Bankinter ha establecido el objetivo de alcanzar, al menos, una cuota de un 30% de mujeres frente a varones dentro de la composición del CA.

TABLA 3.7. Información IAGC sobre diversidad de género en los CAIBEX35 de las empresas con entre un 10% y un 20% de consejeras

Año	Entidades	Número total de Consejeros	Consejeras	Tipología Consejeras				Evolución consejeras no dominicales	Acciones Específicas
				Ejecutivas	Externas dominicales	Externas indep.	Otras externas		
2014	ABENGOA	16	3	0	1	2	0	=	Reglamento CA (1)
2013		16	3	0	1	2	0		
2012		16	3	0	1	2	0		
2011		16	3	0	1	2	0		
2014	ARCELORMITTAL								Ultimo informe publicado 2009
2013									
2012									
2011									
2014	OHL	12	2	0	1	1	0	=	Reglamento CA (1)
2013		12	2	0	1	1	0		
2012		12	2	0	1	1	0		
2011		12	1	0	1	0	0		
2014	INDRA	13	3	0	0	3	0	=	Reglamento CA (1)
2013		14	3	0	0	3	0		
2012		14	3	0	0	3	0		
2011		15	3	0	0	3	0		
2014	ENDESA	9	1	0	0	1	0	+	NO
2013		9	0	0	0	0	0		
2012		9	0	0	0	0	0		
2011		9	0	0	0	0	0		
2014	MAPFRE	18	2	0	0	2	0	-	Reglamento CA (1)
2013		20	3	0	0	3	0		
2012		21	1	0	0	1	0		
2011		22	1	0	0	1	0		
2014	AMADEUS	10	1	0	0	1	0	=	NO
2013		11	1	0	0	1	0		
2012		11	1	0	0	1	0		
2011		11	1	0	0	1	0		
2014	GAMESA	10	1	0	1	0	0	-	NO
2013		10	1	0	1	0	0		
2012		10	2	0	1	0	1		
2011		10	2	0	1	0	1		
2014	BANKIA	10	1	0	0	1	0	-	NO
2013		10	1	0	0	1	0		
2012		10	1	0	0	1	0		
2011		18	2	0	0	2	0		

Fuente: elaboración propia a partir datos IAGC en sitios web de las empresas IBEX35 (Anexo II)

(1) Favorece diversidad género

La TABLA 3.7 presenta a las empresas con una representación de entre un 10% y 20%. Dentro de este grupo sólo Endesa incrementa el número de consejeras independientes, inaugurando así la presencia femenina en su CA. Tres empresas mantienen el número y otras tres lo disminuyen. De las cuatro empresas que favorecen la diversidad desde sus Reglamentos, Abengoa detalla expresamente la búsqueda de igualdad de oportunidades y busca deliberadamente mujeres que cumplan el perfil.

Por su parte, OHL establece en su Reglamento del CA que su Comité de Nombramientos y Retribuciones velará especialmente para que, al proveerse de vacantes, el procedimiento no adolezca de sesgos que dificulten la contratación de consejeras, y que se busque deliberadamente mujeres que sean potencialmente candidatas para cubrir el puesto. INDRA establece en su Reglamento del CA que los procedimientos de selección favorecerán la diversidad de género y MAPFRE refleja en su Reglamento del CA que este debe recoger propuestas para que se tomen en consideración personas de ambos sexos que reúnan las condiciones necesarias para el puesto.

En cuanto a las empresas que no tienen nada explícito previsto, el análisis de las respuestas de sus IAGC muestra que Endesa indica que velará porque se favorezca la diversidad; Amadeus declara que no existen medidas convenidas por la Comisión para que no existan sesgos y se busquen deliberadamente mujeres; Gamesa no hace referencia a medidas específicas sobre diversidad de género y, finalmente, Bankia ha establecido que la CNR tiene entre sus cometidos establecer objetivo de representación para el sexo menos representado en el CA, pero de momento no aparece nada concreto.

TABLA 3.8. Información IAGC sobre diversidad de género en los CAIBEX35 de las empresas con menos de un 10% de consejeras

Año	Entidades	Número total de Consejeros	Consejeras	Tipología Consejeras				Evolución consejeras no dominicales	Acciones Específicas
				Ejecutivas	Externas dominicales	Externas indep.	Otras externas		
2014	BME	12	2	0	0	2	0	=	Reglamento CA (1)
2013		14	2	0	0	2	0		
2012		14	2	0	0	2	0		
2011		15	2	0	0	2	0		
2014	FERROVIAL	12	1	0	1	0	0	=	NO
2013		12	1	0	1	0	0		
2012		12	1	0	1	0	0		
2011		12	1	0	1	0	0		
2014	BANCO SABADELL	14	2	0	0	2	0	=	NO
2013		14	2	0	0	2	0		
2012		15	2	0	0	2	0		
2011		15	2	0	0	2	0		
2014	MEDIASET	15	1	0	0	1	0	=	Reglamento CA (1)
2013		15	1	0	0	1	0		
2012		15	1	0	0	1	0		
2011		15	1	0	0	1	0		
2014	REPSOL	15	1	0	0	2	0	=	Reglamento CA (1)
2013		16	2	0	0	2	0		
2012		15	2	0	0	2	0		
2011		15	2	0	0	2	0		
2014	ACS	17	2	0	2	0	0	-	NO
2013		17	1	0	1	0	0		
2012		17	1	0	1	0	0		
2011		17	1	0	1	0	0		
2014	TELEFÓNICA	17	1	0	0	0	1	=	NO
2013		18	1	1	0	0	0		
2012		18	1	1	0	0	0		
2011		18	1	0	0	1	0		
2014	GAS NATURAL	17	0	0	0	0	0	=	NO
2013		17	0	0	0	0	0		
2012		17	0	0	0	0	0		
2011		16	0	0	0	0	0		
2014	SACYR	14	0	0	0	0	0	=	NO
2013		14	0	0	0	0	0		
2012		15	1	0	1	0	0		
2011		18	1	0	1	0	0		
2014	TEC	12	0	0	0	0	0	=	NO
2013		12	0	0	0	0	0		
2012		12	0	0	0	0	0		
2011		12	0	0	0	0	0		

Fuente: elaboración propia a partir de datos IAGC en sitios web de las empresas IBEX35 (Anexo II)

(1) Favorece diversidad género

Del último grupo de empresas con una representación femenina en sus CA inferior al 10% (TABLA 3.8), llama la atención el aumento de empresas con 0 consejeras no dominicales, situándose en 5 frente al ranking general en el que sólo había 3 (que consideraba también las dominicales). ACS y Ferrovial no cuentan con ninguna consejera no dominical junto con las tres últimas del ranking general, Gas Natural, Sacyr y Técnicas Reunidas.

El resto de empresas de este grupo, ha mantenido escasa presencia de mujeres en sus CA y ninguna la ha aumentado. Solo tres de las 10 empresas de este grupo declaran tener alguna cláusula relacionada explícitamente con la diversidad de género en sus Reglamentos internos de CA y/o Comisión de Nombramientos. Bolsas y Mercados Españoles (BME) establece en el Reglamento de la Comisión de Nombramientos que debe velar porque no se obstaculice la selección de candidatas femeninas. Mediaset también incluye en su reglamento de la Comisión de Nombramientos la función de incentivar la búsqueda e inclusión de candidatas que cumplan el perfil; también se ha provisto de un listado de mujeres que cumplen los requisitos para ser consejeras y que serán valoradas cuando surja la necesidad. Repsol establece en el Reglamento del CA la aplicación de medidas de diversidad profesional, internacional y de género.

Ferrovial establece en el Reglamento del CA una cláusula general por la que velará para que no aparezcan sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeros por circunstancias personales; Banco Sabadell indica haber adoptado políticas para fomentar la diversidad de género, pero no se concretan; ACS indica que, según el Reglamento del CA, se favorece la inclusión de mujeres entre los posibles candidatos sin mencionar artículo específico. Telefónica declara que sus procedimientos de selección de basan exclusivamente en los méritos personales del candidato y que no adolecen de ningún sesgo; Gas Natural indica que en los procesos de selección se vela para que no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras; Sacyr informa de que se está trabajando en la modificación del Reglamento de CA para mejorar su tenor literal en diversas materias incluida la diversidad de género. Finalmente, Técnicas Reunidas no hace ninguna mención a la diversidad y se limita a informar de que los procedimientos de selección no adolecen de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras.

REFLEXIONES SOBRE EL MARCO CONCEPTUAL

Revisado el concepto del Techo de Cristal en la literatura económica y científica, se confirma que el TC es un término aceptado y justificado como objeto de estudio e investigación académica. Los datos puestos de manifiesto constatan que el fenómeno no es solo nacional, sino que se da también a nivel internacional.

Pese a que la necesidad de estudiar el TC está justificada por razones de justicia social y por motivos de eficiencia económica, así como por estudios que ponen de manifiesto la correlación positiva entre una mayor presencia femenina en puestos directivos y unos mejores resultados empresariales, no parece que la diversidad de género esté en la agenda estratégica de las empresas; por ello, es muy importante que se siga provocando el debate y la reflexión para que el empoderamiento y la formación de niñas y mujeres en el ámbito económico sirva como detonante de su desarrollo en otras áreas.

Todo lo anterior nos permite concluir que el TC se presenta como un concepto con un gran poder evocador, que ha conectado realidad con teoría, estrategia y práctica económica y política, y que es fácilmente movilizador como término en la retórica política.

Las causas genéricas del TC recogidas por la literatura pueden ser agrupadas en Barreras internas, externas y mixtas, según fueran respectivamente debidas a factores internos a la mujer, sociales (dados por el contexto) o mezcla de ambos. Este enfoque ha permitido ver de forma global todos los factores que inciden en la generación y el mantenimiento del TC, y enfocar su análisis desde todos sus ángulos.

El Modelo de las Barreras del TC, desarrollado en esta tesis, plasma la relación entre el TC y sus causas, clasificadas por Barreras, y las hipótesis correspondientes. Dicha representación ayuda a la comprensión global del fenómeno y al análisis posterior de los datos extraídos del estudio de campo.

La legislación internacional y nacional relacionada con la igualdad de género, ha aumentado significativamente en los últimos años con normas y leyes específicas sobre la diversidad de género en los CA. Este desarrollo normativo facilita especialmente la visibilidad del TC en este ámbito concreto. A pesar del citado desarrollo normativo, el TC es una realidad que todavía existe en España para los CAIBEX35.

En cuanto al grado de aplicación de los Códigos de Buen Gobierno existe una relación positiva entre las empresas que han realizado acciones específicas adicionales a los mínimos requeridos por el CBG y las que tienen un mayor número de consejeras no dominicales. Los requisitos mínimos del CBG implican, de entrada, que la diversidad de género está obligatoriamente en la agenda de los propios CAIBEX35, lo que obliga a las empresas a justificar el dato de mujeres en sus CA cada año, y a describir las acciones tomadas para corregirlo. Además, las empresas que más acciones específicas han desarrollado, están más arriba en el ranking en cuanto a número de mujeres consejeras, produciéndose un aumento lento pero constante en el número de consejeras independientes. Por el contrario, en aquellas situadas en la parte

final del ranking, con un número bajo de consejeras, apenas se aprecian medidas concretas salvo declaraciones generales de intenciones. Las empresas aplican con grado muy distinto de intensidad las acciones descritas en favor de la paridad, yendo desde las más contundentes como las autoimposiciones voluntarias de cuotas del Banco Santander, IAG o Bankinter, a declaraciones de intenciones genéricas en contra de los sesgos por género y en favor de la diversidad, como Ferrovial o Técnicas Reunidas entre otras.

La representación femenina en los CAIBEX35 está todavía lejos de ser paritaria, pero el desarrollo de la legislación, las recomendaciones de buen gobierno y las iniciativas de empresas relevantes hacen prever que, ya sea de forma regulada o voluntaria, las empresas van a ir equilibrando la composición de sus CA, por justicia social y lógica económica.

PARTE II. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

CAPITULO 4: METODOLOGÍA

Para desarrollar el estudio empírico, hemos partido del marco teórico anteriormente desarrollado (recopilación de causas generales y Modelo de las Barreras del TC) para llegar al contraste de las hipótesis formuladas al objeto de su corroboración o rechazo (Fontes, García, Garriga, Pérez y Sarria, 2001). Hemos utilizado el enfoque hipotético-deductivo que integra la vía inductiva (hipotética) con la deductiva, elaborando hipótesis por la vía inductiva e intentando buscarle explicación por la deductiva, dando a su vez estas deducciones origen a nuevas hipótesis o inducciones (Albert, 2006).

Hemos utilizado, por otra parte, una metodología mixta, cuantitativo-cualitativa. Así, en la orientación de los resultados hemos usado la medición numérica que se apoya en procesos estadísticos, tanto descriptivos como inferenciales, para establecer patrones de opinión, mientras que reviste tintes cualitativos en la orientación de sus procesos, en su carácter exploratorio y no generalizable a todo el universo de empresas y en su proximidad subjetiva a los datos obtenidos.

4.1 OBJETIVOS

Los objetivos que nos hemos propuesto alcanzar son los siguientes:

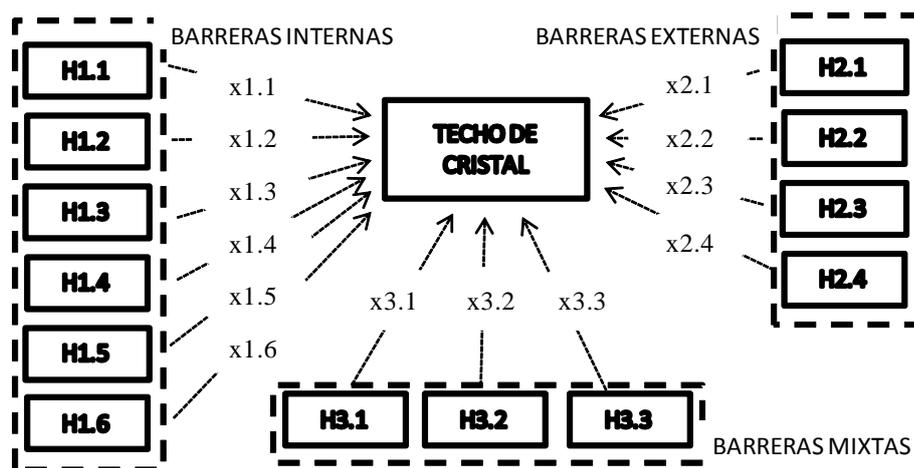
1. El primer objetivo es estudiar las causas generales del TC, agrupadas por tipos de Barreras, que dificultan el acceso de la mujer a puestos directivos. Así, hemos comenzado por ahondar en el concepto del TC como fenómeno que sintetiza la baja representación de las mujeres en los puestos directivos de las empresas y para ello:
 - a. Hemos confirmado su vigencia y significado conceptual.
 - b. Hemos encuadrado su situación en la producción científica.
 - c. Hemos constatado su evidencia objetiva, social y jurídica.

2. El segundo objetivo ha sido validar, a través de la investigación empírica, y en base al objetivo anterior, cuáles de las causas generales del TC resultan de aplicación al caso concreto de los CAIBEX35. Para ello, se han establecido los siguientes objetivos parciales:
 - a. Determinar las variables necesarias y sus ítems (indicadores sobre los que precisamos recabar información) a partir del Modelo de las Barreras del TC.
 - b. Elaborar el correspondiente cuestionario (expresión en forma interrogativa de las variables) y determinar, dentro de las empresas del IBEX35, cuál es el colectivo idóneo para contestar al mismo.
 - c. Tratar la información recogida para obtener y analizar los estadísticos descriptivos de los datos.
 - d. Efectuar el contraste de hipótesis para determinar cuáles son validadas para el caso de los CAIBEX35 y así poder concretar

el Modelo de Barreras del TC que es de aplicación en los CAIBEX35.

Partiendo de las hipótesis planteadas que se han recogido en el Modelo de las Barreras del Techo de Cristal (expuesto en el capítulo 2), en el que hemos incluido también las variables consideradas (FIGURA 4.1), hemos desarrollado el cuestionario remitido a los Comités de Nombramientos de los CAIBEX35. Los resultados de este cuestionario nos han permitido aproximarnos a las Barreras que constituyen el TC para este grupo de empresas y reelaborar así el Modelo de las Barreras del TC adaptándolo a los CAIBEX35.

FIGURA 4.1. Modelo variables de las Barreras del Techo de Cristal



4.2 POBLACIÓN OBJETIVO

La población está compuesta por las empresas del IBEX35. De acuerdo con Astudillo (2009), el Índice Bursátil Español (IBEX 35) es un índice de capitalización, construido a partir de las acciones de una compañía por el precio de cada una de estas acciones, es decir, por su valor en Bolsa, formado por los treinta y cinco valores con mayor liquidez del mercado continuo de la Bolsa

Española, independientemente del sector económico al que pertenezcan. Las entidades que lo constituyen no reciben el mismo peso, es decir, van ponderadas: las que tienen mayor capitalización bursátil tienen mayor peso dentro del índice e influirán en mayor medida en el comportamiento final del IBEX35. Su manejo corresponde a la Sociedad de Bolsas Españolas, existiendo cuatro, Madrid, Bilbao, Barcelona y Valencia; y las 35 empresas cotizan en el Sistema de Interconexión Bursátil Electrónico (SIBE).

El motivo por el que se han escogido las empresas del IBEX35 obedece básicamente a cuatro razones que son explicadas a continuación:

En primer lugar, por el peso de dichas empresas en la economía nacional. Según el último Informe Anual de Gobierno Corporativo publicado (CNMV, 2013b), al cierre del ejercicio 2013, el capital social de las empresas del IBEX35 ascendía a 44.975,8 millones de euros, siendo su capitalización bursátil de 489.954 millones de euros; su plantilla global supera el millón doscientos mil trabajadores.

En segundo lugar, porque el IBEX35 representa a los principales sectores económicos. Teniendo en cuenta su capitalización en 2015³², el sector bancario representa un 38,95%, seguido del petróleo y la energía con un 18,45%, y del sector tecnología y telecomunicaciones con un 15,73%, bienes de consumo 11,90%, materiales básicos, industriales y construcción 8,23% y servicios de consumo 6,74% (Bolsa de Madrid, 2015).

En tercer lugar, porque están sujetas al Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (CNMV, 2015). Dicho CBG contiene recomendaciones expresas sobre la diversidad de género en los CA de las empresas cotizadas (Recomendación 14), fiscalizadas por la CNMV, por lo que son empresas, de partida, más sensibilizadas con la problemática de la presencia femenina en sus

³² Bolsa de Madrid, recuperado de <http://www.bolsamadrid.es/esp/asp/Empresas/EmpresasPorSectores.aspx?sector=01>, consultado en mayo de 2015

CA y obligadas a un alto nivel de transparencia en cuanto a la diversidad de género en los mismos. En el CBG se indica que corresponderá a los accionistas, a los inversores y, en general, a los mercados valorar las explicaciones que las sociedades cotizadas den sobre el grado de cumplimiento de las recomendaciones, sin perjuicio de las competencias y facultades de seguimiento atribuidas a la CNMV.

Finalmente, y no por último menos relevante, porque su notoriedad y constante exposición a los medios les confiere la categoría de buques insignia. Su posicionamiento frente a un tema, como el que es objeto de esta tesis, puede crear modelos y anticipar tendencias.

4.3 DESCRIPCIÓN DEL CUESTIONARIO

El instrumento fundamental que hemos utilizado para obtener información acerca del TC en los CAIBEX35 ha sido un cuestionario (Anexo III) confeccionado y diseñado para este fin, al objeto de conocer el estado de esta cuestión en cada una de las entidades. La importancia de este instrumento en la recogida de datos en investigación, tanto en las ciencias sociales en general como en las ciencias de la administración de empresas en particular, es reconocida ampliamente (Poza, Martínez y Vallejo, 2003; Sekaran, 2000).

El cuestionario ha sido elaborado a partir del Modelo de las Barreras del TC y presentado inicialmente a un panel de expertos formado por un grupo de académicos del Departamento de Organización de Empresas de la UNED, que lo evaluaron con el fin de purificar, mejorar la redacción o incluso reducir los ítems propuestos para hacerlo más operativo dadas las características de las personas que iban a responderlo.

Además, el cuestionario fue enviado a una consejera de una empresa del IBEX35 que durante varias entrevistas telefónicas y una reunión personal en abril de 2014 (Anexo IV) sugirió algunos cambios, obteniendo así la versión definitiva del mismo.

Dentro de las empresas del IBEX35, los cuestionarios han sido remitidos a la Secretaría del Comité de Nombramientos y Retribuciones por varios motivos. En primer lugar, constituye una muestra homogénea en cuanto a que todas las empresas del IBEX35 deben contar con este Comité que tiene una misma naturaleza y composición por imposición estatutaria en el Real Decreto 1/2010. Por otra parte, su propia función les sitúa en un lugar privilegiado para observar la problemática y conocer de primera mano qué candidatos llegan para su selección y por qué son finalmente seleccionados. Estos Comités están a su vez compuestos por consejeros hombres y mujeres, habiendo vivido de primera mano la problemática estudiada como actores y decisores de la misma. También representan a las diferentes tipologías de consejeros: dominicales, independientes y ejecutivos. Todo lo anterior hace que su opinión sea muy relevante para evaluar su percepción sobre el fenómeno del TC en sus empresas

De acuerdo también con el último Informe anual de Gobierno Corporativo de las compañías del IBEX35 (CNMV, 2013b), todas las compañías del IBEX35 cuentan con una CNR. En la TABLA 4.1 se muestra la evolución, para el periodo 2007-2013, de la composición de esta comisión, distinguiendo a sus miembros en función de su tipología como consejeros. Esta distinción es relevante, ya que los consejeros dominicales acceden como propietarios de participaciones importantes o a instancias de un accionista significativo, mientras que los ejecutivos e independientes lo hacen por criterios de valía o competencia.

TABLA 4.1. Composición de la Comisión de Nombramientos

Comisión de Nombramientos	Promedio de miembros	Total	Tipología de consejeros			
			Ejecutivos	Dominicales	Independientes	Otros externos
2013	4,3	150	4%	22,7%	72%	1,3%
2012	4,3	150	2,6%	30,3%	53,2%	3,3%
2011	4,3	150	3,3%	31,6%	57,9%	7,2%
2010	4,2	147	3,4%	32,0%	59,9%	4,8%
2009	4,2	147	3,5%	33,8%	59,2%	3,5%
2008	4,1	143	4,2%	32,2%	58,7%	4,9%
2007	4,0	140	5,1%	36,0%	53,8%	5,1%

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe anual de Gobierno Corporativo 2013 (CNMV, 2013b)

En 2013 se mantuvo el tamaño medio de la CNR con respecto a 2012, que se situó en 4,3 miembros, lo que representa el 31,5% del CA. La rotación de los miembros de la CNR fue del 25,9%, frente al 30,2% en 2012. En cuanto a la tipología de sus miembros, destaca el incremento de 3,7 puntos porcentuales de la presencia de independientes. En 26 sociedades existía una mayoría de independientes (27 en 2012). En 9 de ellas representan el 100% de sus miembros, una más que en 2012. En 2 entidades, una menos que en 2012, figuraba algún ejecutivo entre sus miembros, y en otras 6 compañías la mayoría eran consejeros dominicales. El cargo de presidente de la CNR de 30 compañías (85,7%) estaba ocupado por un consejero independiente.

El cuestionario se ha estructurado en tres bloques, tal y como aparece en la TABLA 4.2. En esta investigación, no se han utilizado todos los bloques citados ya que el cuestionario se ha completado con ítems adicionales que servirán para futuras investigaciones.

TABLA 4.2. Estructura del Cuestionario

BLOQUES DE LA ENCUESTA		PREGUNTAS
I.	Datos generales	1 a 8
II.	Barreras/Ítems	9 a 35
III.	Preguntas abiertas	36 a 40

El Bloque I, datos generales, está compuesto por ocho preguntas en las que se solicitan datos de la empresa (denominación y sector) y datos sobre el perfil del consejero: sexo, edad, titulación, nº hijos, tipología del cargo y vía de acceso al CA. La información obtenida en este bloque no será empleada en esta investigación.

En el Bloque II se obtiene información sobre las causas que forman las Barreras del TC. Comprende 26 preguntas relacionadas con las hipótesis previamente establecidas sobre las causas agrupadas en Barreras internas, externas y mixtas.

La TABLA 4.3 recoge los ítems con las hipótesis sobre las causas que configuran las Barreras internas (preguntas 9 a 19).

TABLA 4.3. Ítems derivados de las hipótesis sobre las Barreras internas

Hipótesis	Nº Pregunta	ITEM CUESTIONARIO
H1.1: Los estereotipos de género asumidos por la propia mujer favorecen el TC	P.9	Las mujeres tienen falta de confianza en sus capacidades para la promoción personal y esto las disuade de comenzar la carrera
	P.10	La mujer es más autoexigente que el hombre, lo que le lleva a calificarse peor lo que reduce su confianza a la hora de optar a puestos directivos
H1.2: La personalidad de la mujer es menos competitiva, lo que favorece el TC	P.11	La mujer es menos competitiva que el hombre lo que perjudica su ascenso en la carrera directiva
H1.3: El interés formativo y profesional de la mujer está más orientado a las ciencias sociales que a las aplicadas, lo que favorece el TC	P.12	Las mujeres orientan más preferentemente sus carreras hacia las ciencias sociales
	P.13	La formación en ciencias aplicadas permite el acceso a puestos de mayor prestigio y responsabilidad en mayor medida que la formación en ciencias sociales
H1.4: El estilo de liderazgo transformador, propio de la mujer, frente al transaccional, asociado al hombre, favorece al TC	P.14	El estilo de liderazgo basado en el convencimiento y la motivación abunda más en las mujeres
	P.15	El liderazgo basado en los objetivos y el control es más efectivo para la promoción
H1.5: El conflicto de rol e identidad de género orienta a la mujer hacia la persona y al hombre hacia el logro, esto favorece el TC	P.16	La mujer tiende a estar más orientada a la persona que a la consecución de objetivos
	P.17	La orientación profesional hacia la persona en vez de hacia la consecución de objetivos perjudica la promoción
H1.6: La mujer, como elección personal, se autoimpone un desinterés por promocionar al no compensarle los sacrificios implícitos al propio ascenso, esto favorece el TC	P.18	Los puestos de alta dirección conllevan importantes renuncias de tipo personal
	P.19	La mujer se autoexcluye de la carrera de ascenso ante las renuncias de tipo personal asociadas a estos puestos

Los ítems relacionados con las hipótesis sobre las causas de las Barreras externas (preguntas 20 a 27), se recogen en la TABLA 4.4.

TABLA 4.4. Ítems derivados de las hipótesis sobre las Barreras externas

Hipótesis	Nº Pregunta	ITEM CUESTIONARIO
H2.1: Los estereotipos de género asumidos por la sociedad no asocian a la mujer con las características que requieren las posiciones directivas, lo que favorece el TC	P.20	El estereotipo asociado a la mujer le atribuye emocionalidad, debilidad, dependencia
	P.21	Las cualidades deseables para la función directiva son la racionalidad, la fortaleza, la independencia
H2.2: La cultura organizacional excluye lo femenino de las reglas informales y de las redes masculinas de poder y esto favorece el TC	P.22	Las mujeres no participan de las redes informales de la organización donde se maneja información relevante
	P.23	La no participación en las redes informales de la organización dificulta el acceso a puestos de poder
H2.3: La falta de apadrinamiento en la mujer dificulta el acceso a puestos directivos, lo que favorece el TC	P.24	El apadrinamiento, entendido como el seguimiento y apoyo de un colega influyente, favorece el acceso a puestos de dirección
	P.25	La mujer está menos apadrinada, en el sentido de ser apoyada por colegas influyentes, que el hombre
H2.4: Sin regulación contundente en favor de la paridad en puestos directivos, se perpetuará el TC	P.26	El desarrollo de legislación que apoye la paridad es imprescindible para favorecer el acceso de la mujer a los CA
	P.27	La regulación desarrollada hasta ahora no ha sido efectiva, son necesarias medidas más contundentes, como el establecimiento de cuotas obligatorias por ley

Finalmente, en la TABLA 4.5 se detallan los ítems relacionados con las hipótesis sobre las causas de las Barreras mixtas (preguntas 28 a 35).

TABLA 4.5. Ítems derivados de las hipótesis sobre las Barreras mixtas

Hipótesis	Nº Pregunta	ITEM CUESTIONARIO
H3.1: La maternidad reduce la disponibilidad necesaria para puestos directivos, lo que favorece el TC	P.28	La maternidad supone la falta de disponibilidad total
	P.29	El puesto directivo exige disponibilidad total
	P.30	La mujer en edad fértil es un empleado menos productivo
H3.2: El acogimiento a medidas de conciliación perjudica el ascenso de la mujer, lo que favorece el TC	P.31	Hoy por hoy, el peso de la responsabilidad doméstica recae principalmente en la mujer
	P.32	La asunción de responsabilidades domésticas conlleva una menor productividad
	P.33	Las medidas de conciliación son imprescindibles para poder compatibilizar la responsabilidad doméstica con la tarea directiva
	P.34	Acogerse a medidas de conciliación perjudica el ascenso
H3.3: La falta de experiencia en puestos directivos favorece el TC	P.35	La mayoría de los miembros considerados para el Consejo de Administración ha desempeñado puestos de alta dirección

Por último, el bloque III consta de cinco preguntas abiertas que recogen información adicional sobre temas relacionados con el objeto de estudio. La información de este bloque no ha sido empleada en la presente investigación, aunque la pregunta P.36 ha servido para que las personas que han respondido,

aseguraran que consideraban que no faltaba ninguna causa distinta a las contempladas por el estudio.

Por tanto, el cuestionario está compuesto por 40 preguntas distribuidas entre los tres bloques descritos que nos han proporcionado la información necesaria para cumplir con los objetivos de la investigación.

4.4 RECOGIDA DE INFORMACIÓN

La recogida de información se realizó en un plazo de diez meses, entre los meses de septiembre de 2014 y junio de 2015. En este estudio no se ha realizado a priori ningún tipo de muestreo ya que se ha procurado obtener información directa (o indirecta) del 100% de la muestra.

Una vez determinados los interlocutores para estudio, se procedió a efectuar un primer contacto con las empresas para identificar los teléfonos de contacto de las Secretarías de los CA y/o de Presidencia; una vez localizados se identificó a la persona encargada de dar curso de los temas a los miembros del Comité de Nombramientos. Identificada esta persona, se recabaron los datos para presentarle el estudio, consiguiéndose las 34 direcciones de correo electrónico (34) y postal (1) donde remitir los cuestionarios a los miembros del Comité de Nombramientos.

En el correo electrónico dirigido a la Secretaría del Comité de Nombramientos, se informaba de los objetivos y finalidad del estudio y se ofrecía hacerles llegar las conclusiones de la investigación en caso de estar interesados en las mismas. En esta comunicación se incorporaba una carta para los miembros del Comité de Nombramientos y el cuestionario para su cumplimentación por los consejeros miembros del Comité (Anexo V). En dicha carta se explicitaba en

todo caso que los participantes y la totalidad de la información recopilada se trataría con la máxima confidencialidad y los datos serían empleados de forma anónima.

Finalmente, las empresas han remitido una contestación por Comité de Nombramientos. Las respuestas obtenidas en una primera fase fueron 5, y tras otra serie de rondas telefónicas, se consiguieron 6 cuestionarios más hasta llegar a los 10 cuestionarios. Otros 10 respondieron de forma general o declinando participar en el estudio. Durante el mes de junio se realizó un nuevo reenvío de los cuestionarios con llamada de seguimiento, consiguiéndose un cuestionario más y otra respuesta general. En total se han recibido respuestas válidas de 11 empresas. Durante el mismo mes se remitieron también correos electrónicos a todas las empresas que han respondido al estudio (Anexo VI).

En las conversaciones telefónicas mantenidas con las Secretarías de la Presidencia de los CA o de los CNR y de las cartas remitidas por algunas empresas que declinaron completar el cuestionario, se obtuvo información sobre las razones por las que algunas empresas no participaron en la cumplimentación del cuestionario, aunque ofrecieron otras fuentes alternativas de información para la investigación.

Las razones aducidas son alguna o varias de entre las siguientes:

- 1.- No disponen de informaciones públicas diferentes de las que aparecen en su web corporativa a través de sus diferentes memorias e informes y en las distintas memorias anuales publicadas.
- 2.- De dichas informaciones, ya publicadas, se pueden concluir los datos necesarios para su estudio.
- 3.- No informan de manera diferente en función de las peticiones recibidas por cada grupo de interés, porque no sería correcto respecto al resto de grupos que no lo solicitan; entienden que la información debe ser la misma para todos.

4.- No disponen de recursos para adaptar sus informaciones ya publicadas, a los distintos estudios que se solicitan.

5.- Los consejeros no tenían previsto en sus funciones dedicar tiempo a este tipo de investigaciones.

Así pues, y adicionalmente a la información pública indicada en los puntos anteriores (que está disponible para las 35 empresas en sus páginas web oficiales) y la entrevista personal con una consejera de una de las empresas del IBEX35, hemos dispuesto de 11 cuestionarios válidos proporcionando una tasa de respuesta de 31,4% del total de empresas a las que se invitó a participar. Algunos autores califican como normal que sea baja la tasa de respuesta a cuestionarios en asuntos relacionados de alguna forma con la ética empresarial, como pueden considerarse algunas de las cuestiones planteadas en nuestro cuestionario, y aducen este hecho a la propia naturaleza del tema tratado (Randall y Gibson, 1990).

El porcentaje de respuestas obtenidas es similar a la distribución por sector de las propias empresas, como se puede apreciar en la TABLA 4.6, lo que nos permite confirmar que todos los sectores están razonablemente representados en el estudio.

TABLA 4.6. Representación por sector de las respuestas recibidas

Sector IBEX35	Distribución empresas³³	Distribución cuestionarios recibidos
Petróleo y energía	18,45%	16,67%
Materiales básicos, industria y construcción	8,23%	8,33%
Bienes de consumo	11,90%	8,33%

³³ Bolsa de Madrid, recuperado de <http://www.bolsamadrid.es/esp/asp/Empresas/EmpresasPorSectores.aspx?sector=01>, consultado en mayo de 2015

Servicios de consumo	6,74%	16,67%
Servicios financieros e inmobiliarias	38,95%	16,67%
Tecnología y telecomunicaciones	15,73%	33,33%

4.5 MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

Las variables cuyos valores pueden ser conocidos mediante encuestas permiten hacer operativo y susceptible de medida el problema básico a investigar (Alaminos y Castejón, 2006). Así, las hipótesis establecidas en el Capítulo 2 se han traducido en afirmaciones susceptibles de ser planteadas en el cuestionario que se ha enviado a los CNR de las empresas del IBEX35, mediante el cual hemos recabado su opinión sobre en qué medida las causas identificadas por la literatura constituyen impedimentos de acceso a puestos directivos, es decir, si a su juicio son causas reales del TC.

A continuación se relacionan y describen las variables del Modelo de las Barreras del Techo de Cristal que son necesarias para contrastar las hipótesis del mismo, de manera que cada variable X_{ab} está asociada a la hipótesis H_{ab} correspondiente. También se detalla la forma de medición de las variables.

Variables utilizadas:

$X_{1.1}$ - Estereotipos de género asumidos por la propia mujer

$X_{1.2}$ - Características de la personalidad

$X_{1.3}$ - Capital humano y formativo

$X_{1.4}$ - Estilo de liderazgo

$X_{1.5}$ - Conflicto de rol e identidad de género

$X_{1.6}$ - Elección personal

$X_{2.1}$ - Estereotipos de género asumidos por la sociedad

X_{2.2} - Cultura organizacional

X_{2.3} - Redes informales y apadrinamiento

X_{2.4} - Regulación

X_{3.1} - La maternidad: puntos de vista económico y organizacional

X_{3.2} - Armonización de esferas privada y pública

X_{3.3} - Falta de experiencia en puestos directivos

Las variables se han medido a través de los ítems del cuestionario y, según el tipo de variable, se han utilizado uno, dos, tres o cuatro ítems. De acuerdo con Hair, Anderson, Tatham y Black, (2000) medir con varios ítems permite obtener una especificación más precisa del concepto que si se hubiera medido a partir de una única respuesta.

En nuestro caso, ha sido necesario ajustar el número de preguntas del cuestionario, dados los condicionantes de las personas que tenían que responder al mismo (tiempo disponible, exigencia de concreción, cultura de reducción de factores para toma de decisiones). Por este motivo, se ha procurado condensar al máximo el número de ítems necesarios para la medida de los conceptos de interés; de esta forma, en la mayor parte de las variables sólo hemos utilizado dos ítems, y únicamente hay un caso con tres ítems y otro con cuatro.

La asociación de variables con hipótesis se resume en la TABLA 4.7 y se detalla en las TABLAS 4.8, 4.9 y 4.10 que se presentan más adelante.

TABLA 4.7. Relación entre hipótesis, variables e ítems

HIPÓTESIS	VARIABLE	Nº ÍTEMS	CONTENIDO ÍTEMS
H _{1.1}	X _{1.1} : poder profético estereotipos género	2	Falta de confianza Mayor autoexigencia
H _{1.2}	X _{1.2} : características generales personalidad	1	Menos competitiva
H _{1.3}	X _{1.3} : capital humano y formativo	2	Orientación Ciencias Sociales Relación puestos con Ciencias Aplicadas
H _{1.4}	X _{1.4} : capital humano y formativo	2	Liderazgo convencimiento + motivación Liderazgo control + objetivos
H _{1.5}	X _{1.5} : conflicto de rol e identidad de género	2	Orientación persona Relación promoción por orientación objetivos
H _{1.6}	X _{1.6} : elección personal	2	Renuncias personales puestos dirección Autoexclusión
H _{2.1}	X _{2.1} : factores culturales	2	Emocionalidad+debilidad+dependencia Cualidades función directiva
H _{2.2}	X _{2.2} : cultura organización	2	Participación redes informales Acceso puestos
H _{2.3}	X _{2.3} : apadrinamiento	2	Beneficios apadrinamiento Apoyo colegas influyentes
H _{2.4}	X _{2.4} : regulación	2	Desarrollo regulación paridad Efectos regulación actual
H _{3.1}	X _{3.1} : maternidad	3	Disponibilidad Exigencias puestos directivos Productividad
H _{3.2}	X _{3.2} : armonización esferas privada y pública	4	Tareas domésticas Productividad Medidas conciliación Efecto promoción
H _{3.3}	X _{3.3} : falta experiencia puestos directivos	1	Requisitos experiencia para acceso al CA

A la hora de considerar los ítems que intervienen en las variables, se tendrá en cuenta que existen ítems con una relación directa con la variable (que condiciona de forma importante el acceso a un puesto directivo) y otros que tienen una relación circunstancial (características personales o del contexto, que condicionan indirectamente el acceso a dichos puestos). Como se detalla en las TABLAS 4.8, 4.9 y 4.10 esta diferenciación nos ha ayudado en el análisis de resultados ya que facilita discriminar si el efecto es debido a una circunstancia o a pesar de la misma (De la Fuente, 2014).

Al trabajar con escalas ordinales, se ha tratado específicamente el problema de combinar los ítems para evitar crear constructos teóricos fuera de la realidad (por ejemplo, operaciones algebraicas tales como sumar «completamente de acuerdo» con «totalmente en desacuerdo»).

En las TABLAS 4.8, 4.9 y 4.10 se detallan los 27 ítems (13 con relación directa y 14 con relación circunstancial) correspondientes a las 13 variables indicadas en la TABLA 4.7.

TABLA 4.8. Ítems correspondientes a las variables X_{1,1} a X_{1,6}

VARIABLE	Nº Pregunta	ÍTEM CUESTIONARIO	RELACIÓN CON VARIABLE
Estereotipos de género asumidos por la propia mujer	P.9	Las mujeres tienen falta de confianza en sus capacidades para la promoción personal y esto las disuade de comenzar la carrera	Circunstancial
	P.10	La mujer es más autoexigente que el hombre, lo que le lleva a calificarse peor y reducir su confianza a la hora de optar a puestos directivos	Directa
Características de la personalidad	P.11	La mujer es menos competitiva que el hombre lo que perjudica su ascenso en la carrera directiva	Directa
Capital humano y formativo	P.12	Las mujeres orientan más preferentemente sus carreras hacia las ciencias sociales	Circunstancial
	P.13	La formación en ciencias aplicadas permite el acceso a puestos de mayor prestigio y responsabilidad en mayor medida que la formación en ciencias sociales	Directa
Estilo de liderazgo	P.14	El estilo de liderazgo basado en el convencimiento y la motivación abunda más en las mujeres	Circunstancial
	P.15	El liderazgo basado en los objetivos y el control es más efectivo para la promoción	Directa
Conflicto de rol e identidad de género	P.16	La mujer tiende a estar más orientada a la persona que a la consecución de objetivos	Circunstancial
	P.17	La orientación profesional hacia la persona en vez de hacia la consecución de objetivos perjudica la promoción	Directa
Elección personal	P.18	Los puestos de alta dirección conllevan importantes renuncias de tipo personal	Circunstancial
	P.19	La mujer se autoexcluye de la carrera de ascenso ante las renuncias de tipo personal asociadas a estos puestos	Directa

TABLA 4.9. Ítems correspondientes a las variables X_{2,1} a X_{2,4}

Estereotipos de género asumidos por la sociedad	P.20	El estereotipo asociado a la mujer le atribuye emocionalidad, debilidad, dependencia	Circunstancial
	P.21	Las cualidades deseables para la función directiva son la racionalidad, la fortaleza, la independencia	Directa
Cultura organizacional	P.22	Las mujeres no participan de las redes informales de la organización donde se maneja información relevante	Circunstancial
	P.23	La no participación en las redes informales de la organización dificulta el acceso a puestos de poder	Directa
Redes informales y apadrinamiento	P.24	El apadrinamiento, entendido como el seguimiento y apoyo de un colega influyente, favorece el acceso a puestos de dirección	Directa
	P.25	La mujer está menos apadrinada, en el sentido de ser apoyada por colegas influyentes, que el hombre	Circunstancial
Adecuación Regulación	P.26	El desarrollo de legislación que apoye la paridad es imprescindible para favorecer el acceso de la mujer a los CA	Directa
	P.27	La regulación desarrollada hasta ahora no ha sido efectiva, son necesarias medidas más contundentes, como el establecimiento de cuotas obligatorias por ley	Circunstancial

TABLA 4.10. Ítems correspondientes a las variables X_{3,1} a X_{3,3}

La maternidad: puntos de vista económico y organizacional	P.28	La maternidad supone la falta de disponibilidad total	Circunstancial
	P.29	El puesto directivo exige disponibilidad total	Directa
	P.30	La mujer en edad fértil es un empleado menos productivo	Circunstancial
Armonización de esferas privada y pública	P.31	Hoy por hoy, el peso de la responsabilidad doméstica recae principalmente en la mujer	Circunstancial
	P.32	La asunción de responsabilidades domésticas conlleva una menor productividad	Circunstancial
	P.33	Las medidas de conciliación son imprescindibles para poder compatibilizar la responsabilidad doméstica con la tarea directiva	Directa
	P.34	Acogerse a medidas de conciliación perjudica el ascenso	Circunstancial
Falta de experiencia en puestos directivos	P.35	La mayoría de los miembros considerados para el Consejo de Administración ha desempeñado puestos de alta dirección	Directa

4.6 FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS MEDIDAS

Antes de contrastar las hipótesis de investigación hemos examinado la fiabilidad y la validez de las medidas utilizadas. En los siguientes apartados distinguiremos:

- Lo relativo a los múltiples estudios ya realizados sobre las trece causas genéricas del Techo de Cristal, relacionadas en el Modelo de las Barreras del Techo de Cristal. Dichos estudios se han realizado, en general, sobre un amplio número de mujeres con diversos niveles de responsabilidad, en todo tipo de empresas.
- La validación de dichas causas generales que son de aplicación a nuestro contexto y que afectan específicamente al acceso de consejeras a los CA de las empresas del IBEX35. Esta investigación se ha realizado sobre Consejeros pertenecientes al Comité de Nombramientos, que es el decisor y responsable último de los miembros que son incorporados al CA.

4.6.1 Fiabilidad

Si la fiabilidad es alta, cada vez que se efectúe una medición de los resultados obtenidos, estos serán similares (Sarabia, 1999). Puede validarse, por ejemplo, repitiendo las preguntas en dos momentos distintos del tiempo para comprobar la consistencia entre sus respuestas (Hair *et al.*, 2000). Existen otras alternativas para verificar la fiabilidad, como son medir la consistencia interna de las medidas mediante el cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach o mediante omega de McDonald (Dunn, Baguley y Brunnsden, 2014).

Algunos de los estudios realizados en España hasta la fecha para determinar las causas generales del Techo de Cristal, se han aplicado sobre muestras de entre 100 y 1000 casos, cubriendo:

- Sectores y áreas específicas (Albert, *et al.* 2008; Segovia, 2014).
- Sectores transversales en áreas específicas (Fernández-Palacín, 2010).
- Sectores transversales de alcance nacional (Chinchilla, León, Torres y Canela, 2006; Mateos de Cabo, 2010).

En todos los casos, las medidas de consistencia interna utilizando el Aplha de Cronbach han oscilado entre 0,68 y 0,84. De acuerdo con Hair *et al.* (2000), los valores mínimos de aceptación de este test varían entre 0,60 y 0,70 para estudios con carácter exploratorio.

Para buscar la consistencia de las respuestas, los cuestionarios han sido remitidos a los miembros del Comité de Nombramientos de las empresas del IBEX35. De esta forma, la propia función de los miembros del Comité facilita la reproducibilidad de los factores que son utilizados durante el proceso de selección de candidatos, así como de las razones que llevan a la decisión sobre los nuevos nombramientos; esta situación se ve reforzada por el tamaño medio de estos Comités, que es muy pequeño (inferior a 5 personas).

En cuanto a otras alternativas para verificar la fiabilidad, para este caso, nos encontramos con el inconveniente del bajo número de ítems por variable, que varios de los ítems pueden estar mutuamente incorrelacionados debido a lo que pretenden medir, y de las importantes diferencias que existen entre las características de las empresas del IBEX35. No obstante lo anterior, si utilizáramos el conjunto de ítems para el cálculo del Alpha de Cronbach obtendríamos un valor de 0,569 para los ítems con relación directa y de 0,740 incluyendo los ítems con relaciones circunstanciales.

4.6.2 Validez

Sarabia (1999) define la validez de una medida como el grado en que mide el concepto bajo estudio. Para cumplir con la validez de una medida se deben dar

dos condiciones: que esta mida la magnitud y dirección de las características de un concepto, y que la medida no esté contaminada con elementos procedentes de otras construcciones. Existen dos tipos de validez: la de contenido y la de constructo.

La validez de contenido se refiere al grado en que una medida recoge todo el dominio de un concepto estudiado. Dado que no existe un coeficiente cuantitativo que examine la validez de contenido, se entiende que se obtiene cualitativamente gracias a una amplia revisión de la literatura o al buen juicio del investigador (Sarabia, 1999). En este sentido, cabe señalar que para desarrollar tanto las variables dependientes como las independientes se han tenido en cuenta las dimensiones y aportaciones principales de la literatura. Por esta razón, se considera que las preguntas y medidas utilizadas en el cuestionario recogen adecuadamente los distintos grados en que pueden presentarse dichos conceptos y que, además, han sido entendidas correctamente por los encuestados, confirmado en la entrevista con una consejera del IBEX335 (Anexo IV). Por todo lo anterior, se estima que las medidas utilizadas cumplen la validez de contenido.

Los aspectos generales del TC son conocidos y aceptados por los miembros del Comité de Nombramientos debido a las obligaciones legales que hemos visto en el punto 3.3.2 del Capítulo 3. Las sociedades cotizadas deben hacer público, con carácter anual, un Informe Anual de Gobierno Corporativo (CNMV, 2013b) y difundirlo como hecho relevante, detallando el grado de seguimiento de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno (CNMV, 2015). En este sentido, los miembros del Comité de Nombramientos están afectados por tres cuestiones específicas del citado IAGC BOE (2013) en la Circular 5/2013 sobre mujeres consejeras: C.1.4 (nº de consejeras durante los 4 últimos ejercicios), C.1.5. (explicación de las medidas adoptadas para alcanzar una presencia equilibrada en CA) y, especialmente, C1.1.6 (medidas de la Comisión de Nombramientos

para evitar sesgos en la selección de consejeras, con justificación de razones en caso de escaso o nulo número de consejeras).

Messick (1980) indica que la validez del constructo es el concepto unificador que integra las consideraciones de validez de contenido y de criterio en un marco común para probar hipótesis acerca de relaciones teóricamente relevantes. En este mismo sentido Cronbach (1984) señala que la meta final de la validación es la explicación y comprensión y, por tanto, esto nos lleva a considerar que toda validación es validación de constructo.

Los procedimientos o técnicas estadísticas utilizados para el contraste de la validez de constructo, en los estudios realizados en España hasta la fecha para determinar las causas generales del Techo de Cristal, utilizan generalmente el análisis factorial (cuando ya se parte de un modelo teóricamente plausible, se utiliza la modalidad de análisis factorial confirmatorio). Dichos estudios, realizados sobre muestras de entre 100 y 1000 casos, y que cubren desde sectores y áreas específicas hasta sectores transversales de alcance nacional, han permitido reducir los factores hasta llegar a las causas consolidadas en la literatura y que hemos presentado en el Capítulo 2.

El resultado del análisis factorial presenta cargas factoriales que oscilan entre 0,5 y 0,7, con varianza explicada superior al 50%, como demuestran estudios como los de Albert *et al.* (2008); Chinchilla *et al.*, (2006); Fernández-Palacín (2010) y Mateos de Cabo (2010) y Segovia (2014).

En nuestro caso, ya partimos de un modelo teóricamente plausible asumido por los miembros de los CNR para describir y explicar los datos empíricos; el tipo y número de variables utilizadas se ha considerado adecuado tanto en los trabajos preparatorios del cuestionario como a través de las respuestas recibidas desde los Comités de Nombramientos (de hecho, no se han aportado causas adicionales a las ya recogidas).

Dado que tratamos de establecer cuáles de las causas generales aceptadas son de aplicación al caso específico de los CAIBEX35, se ha realizado un diseño del cuestionario que ha facilitado la validación lógica entre las respuestas y las hipótesis a investigar, por la relación directa existente entre ellas. Esto ha permitido realizar el análisis de la distribución de frecuencias de las respuestas obtenidas, y así contrastar las hipótesis del MBTC. Además, hemos aprovechado la oportunidad de mantener entrevistas con una consejera de un Comité de Nombramientos para obtener información cualitativa que ha facilitado la interpretación de los datos cuantitativos recogidos (Taylor y Bogdan, 1987).

En cuanto a la aplicación del análisis factorial, existen varios condicionantes que no lo hacen apropiado a priori:

- Bajo número de casos frente al número de variables a medir, incluso aun contando con la respuesta del 100% de la población.
- Limitación de ítems por variable para reducir el tiempo de respuesta.
- Previsible aparición de correlaciones matemáticas que no tendrían sentido lógico.

Como esperábamos por las características específicas del estudio antes indicadas, los indicadores preliminares obtenidos en el análisis factorial nos han llevado a considerar que no se dan las condiciones necesarias para llevar a cabo este tipo de análisis:

- Gran parte de las medidas de adecuación muestral por variable obtenidas mediante SPSS ya producen valores inferiores a 0,5 (valor inferior al mínimo admitido y no pueden ser eliminadas (Rodríguez, 2001).
- No se ha superado globalmente la medida de adecuación de la muestra KMO ni la prueba de esfericidad de Bartlett.
- La reducción de factores ya se ha obtenido para el modelo de causas generales.

Por tanto, se ha utilizado la validación lógica antes indicada: análisis de la distribución de frecuencias de las respuestas e información cualitativa obtenida para la interpretación de los datos.

CAPÍTULO 5: RESULTADOS

Los datos que hemos utilizado proceden de las respuestas recibidas de los Comités de Nombramientos de las empresas del IBEX35. De los 35 cuestionarios enviados, hemos obtenido respuestas detalladas de 11 empresas. En el epígrafe 5.1 se muestran los estadísticos de dichos datos obtenidos del correspondiente módulo de análisis descriptivo del paquete SPSS V22. Posteriormente, en el epígrafe 5.2, aplicamos la inferencia estadística sobre el Modelo de las Barreras del Techo de Cristal que relaciona las hipótesis agrupadas en los tres tipos de Barreras con el efecto constatado del Techo de Cristal, mediante el contraste de las hipótesis, lo que nos ha permitido dilucidar cuáles de las trece hipótesis generales pueden ser aceptadas o no (Montero, 2013). En el último epígrafe, 5.3, se realiza el análisis de los resultados en base al citado Modelo de las Barreras del TC propuesto.

5.1 ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LOS DATOS

Siguiendo a Rojo (2006), hemos trabajado con escalas ordinales sobre las que interesa identificar las respuestas más frecuentes para cada uno de los ítems, así como la dispersión de las mismas entre los Comités de Nombramientos de las empresas del IBEX35; por tanto, los estadísticos de interés son las frecuencias, los porcentajes, la moda y la mediana. Las tablas con los estadísticos se complementan con gráficos de diagramas de caja (Alegre y Cladera, 2003) que aportan información conjunta de medidas de dispersión y de posición, facilitando la comparación tanto entre distintas variables como sobre el comportamiento de los diferentes Comités de Nombramiento sobre una misma variable.

Los descriptivos y diagramas de caja correspondientes a las 13 variables se han obtenido tratando los datos recibidos en las respuestas mediante SPSS V22. A continuación se presentan los estadísticos para cada variable, detallando los resultados por ítem, de acuerdo al siguiente esquema:

- Primero presentamos una tabla resumen para cada variable, donde se muestran para cada uno de los ítems correspondientes: número (N) de datos válidos utilizados, moda, varianza, valor máximo y mínimo de las respuestas (en nuestro caso, la puntuación máxima es de 4 para la respuesta “Totalmente de acuerdo” y mínima de 0 para “Totalmente en desacuerdo”), así como el reparto de los valores de las respuestas en cuartiles. Por ejemplo, en la primera variable $X_{1,1}$ mostrada, el valor de la moda para sus dos ítems es 0, lo que indica que la respuesta más frecuente en ambos casos es “Totalmente en desacuerdo”, y, en el caso del primer ítem (“Las mujeres tienen falta de confianza en sus capacidades para la promoción personal y esto las disuade de comenzar la carrera”), el bajo valor de la varianza muestra que el grueso de las respuestas está entre el total desacuerdo y el desacuerdo con la afirmación. Al pie de cada tabla se muestran los eventuales mensajes de advertencia indicados por SPSS (por ejemplo, en el caso del cálculo de la moda, el mensaje “Existen múltiples modos. Se muestra el valor más

pequeño” lo cual significa que si varios valores comparten la mayor frecuencia de aparición, el programa considera a cada uno de ellos como un modo y el procedimiento de frecuencias utilizado devuelve sólo el modo más pequeño de los modos múltiples).

- A continuación presentamos una tabla específica para cada ítem donde mostramos la frecuencia para cada tipo de respuesta, su porcentaje y el porcentaje acumulado. En el caso anterior, el primer ítem muestra que el porcentaje de respuestas para “Totalmente en desacuerdo” es del 72,7%.
- Y finalizamos cada epígrafe con un diagrama de cajas que muestra los resultados para todos los ítems de la variable, facilitando la comparación visual; en los diagramas, los extremos inferior y superior muestran los percentiles 25 y 75, la línea gruesa es la mediana y los bigotes inferior y superior muestran los valores mínimo y máximo, respectivamente (sin llegar a ser atípicos). Los casos atípicos (valores alejados más de 3 longitudes de caja del percentil 75) se denotan con un círculo y los casos extremos (valores alejados más de 3 longitudes de caja del percentil 75) se denotan con un asterisco.
- La información presentada se completa con comentarios sobre los aspectos relevantes recogidos en tablas y gráficos.

1.- Poder profético de los estereotipos de género (variable X_{1.1})

La TABLA 5.1 presenta los datos de los descriptivos obtenidos para los dos ítems utilizados en la causa “Medida del poder profético de los estereotipos de género”. Esta causa recoge dos ítems:

- 1) Las mujeres tienen falta de confianza en sus capacidades para la promoción personal y esto las disuade de comenzar la carrera (TABLA 5.2).
- 2) La mujer es más autoexigente que el hombre, lo que la lleva a calificarse peor y reducir su confianza a la hora de optar a puestos directivos (TABLA 5.3).

La TABLA 5.2 recoge los resultados en cuanto a frecuencia, porcentaje y porcentaje acumulado del ítem 1 y la TABLA 5.3 del ítem 2.

TABLA 5.1. Descriptivos ítems variable X_{1.1}

		X1.1- FaltaConfianza	X1.1- MayorAutoexig.
N	Válido	11	11
Moda		0	0
Varianza		,218	,673
Mínimo		0	0
Máximo		1	2
Percentiles	25	,00	,00
	50	,00	,00
	75	1,00	1,00

TABLA 5.2. Ítem: “Las mujeres tienen falta de confianza en sus capacidades para la promoción personal y esto las disuade de comenzar la carrera”

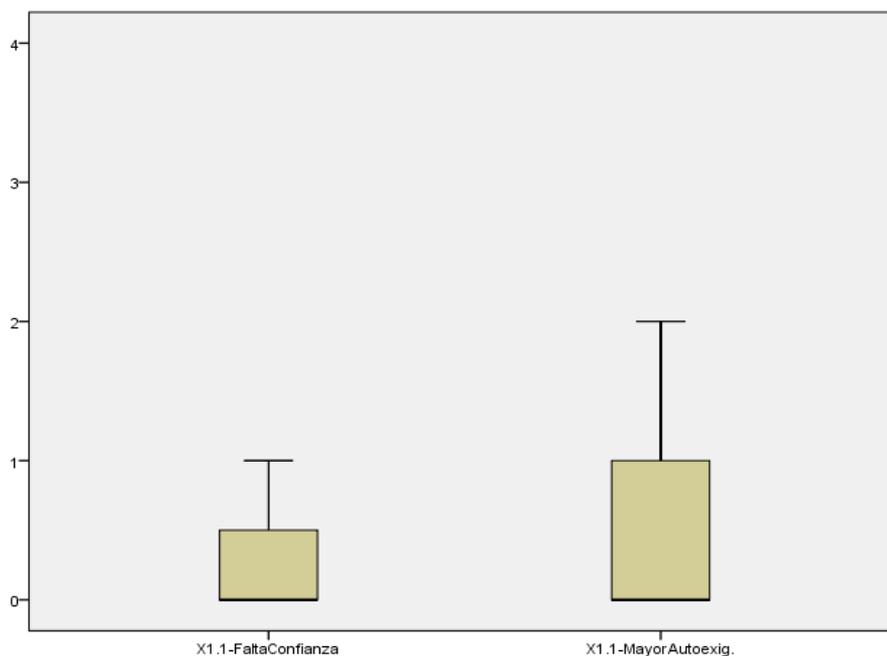
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	72,7	72,7
Desacuerdo	3	27,3	100,0
Total	11	100,0	

TABLA 5.3. Ítem: “La mujer es más autoexigente que el hombre, lo que le lleva a calificarse peor y reducir su confianza a la hora de optar a puestos directivos”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	63,6	63,6
Desacuerdo	2	18,2	81,8
Medianamente de acuerdo	2	18,2	100,0
Total	11	100,0	

En el GRÁFICO 5.1 se representan simultáneamente los dos ítems mediante un diagrama de cajas.

GRÁFICO 5.1. Ítems de la variable $X_{1,1}$



Las respuestas recibidas para el primer ítem (falta de confianza) muestran un alto desacuerdo con esta afirmación (barra concentrada en la parte inferior, con valor cercano al 0, que corresponde a total desacuerdo). Para el segundo ítem

(mayor autoexigencia), la situación es similar. En ambos casos, la dispersión es baja.

2.- Características de la personalidad (variable $X_{1,2}$)

La TABLA 5.4 presenta los datos de los descriptivos obtenidos para el único ítem utilizado en la causa “Características de la personalidad”:

- 1) La mujer es menos competitiva que el hombre lo que perjudica su ascenso en la carrera directiva (TABLA 5.5).

La TABLA 5.5 recoge los resultados en cuanto a frecuencia, porcentaje y porcentaje acumulado de este ítem.

TABLA 5.4. Descriptivos ítem variable $X_{1,2}$

N	Válido	11
Moda		0
Varianza		1,400
Percentiles	25	,00
	50	,00
	75	2,00

TABLA 5.5. Ítem: “La mujer es menos competitiva que el hombre lo que perjudica su ascenso en la carrera directiva”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	54,5	54,5
Medianamente de acuerdo	4	36,4	90,9
De acuerdo	1	9,1	100,0
Total	11	100,0	

GRÁFICO 5.2. Ítem de la variable $X_{1,2}$ 

Las respuestas recibidas para el único ítem (menos competitiva) muestran una mediana en la respuesta “totalmente en desacuerdo”, con apreciable dispersión entre el alto desacuerdo con esta afirmación (54,5% de las respuestas) y estar medianamente de acuerdo (36,4%).

3.- Capital humano y formativo (variable $X_{1,3}$)

La TABLA 5.6 presenta los datos de los descriptivos obtenidos para los dos ítems utilizados en la causa “Capital humano y formativo”. Esta causa recoge dos ítems:

- 1) Las mujeres orientan preferentemente sus carreras hacia las ciencias sociales (TABLA 5.7).
- 2) La formación en ciencias aplicadas permite el acceso a puestos de mayor prestigio y responsabilidad en mayor medida que la formación en ciencias sociales (TABLA 5.8).

La TABLA 5.7 recoge los resultados en cuanto a frecuencia, porcentaje y porcentaje acumulado del ítem 1 y la TABLA 5.8 el ítem 2.

TABLA 5.6. Descriptivos ítems variable X_{1.3}

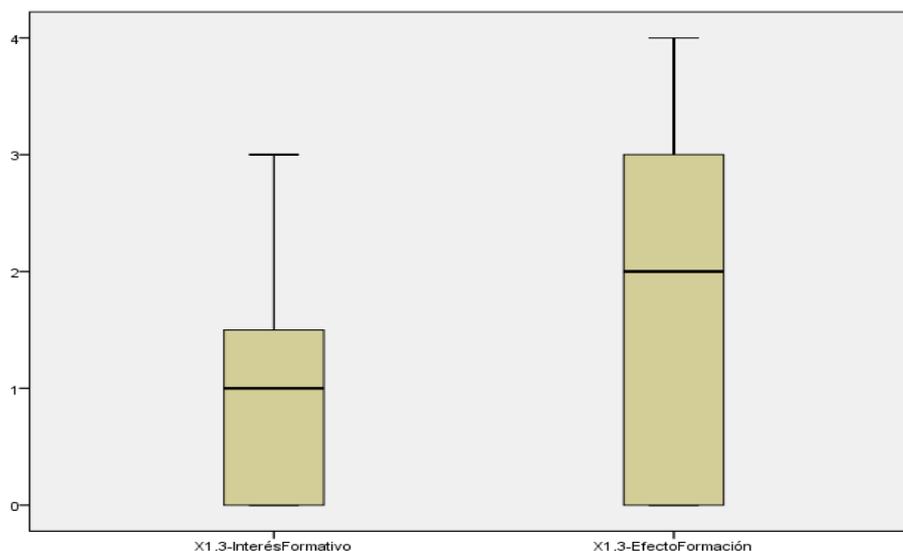
		X1.3- InterésFormativo	X1.3- EfectoFormación
N	Válido	11	11
Moda		0	0
Varianza		1,400	2,255
Percentiles	25	,00	,00
	50	1,00	2,00
	75	2,00	3,00

TABLA 5.7. Ítem: “Las mujeres orientan preferentemente sus carreras hacia las ciencias sociales”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	45,5	45,5
Desacuerdo	3	27,3	72,7
Medianamente de acuerdo	1	9,1	81,8
De acuerdo	2	18,2	100,0
Total	11	100,0	

TABLA 5.8. Ítem: “La formación en ciencias aplicadas permite el acceso a puestos de mayor prestigio y responsabilidad en mayor medida que la formación en ciencias sociales”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	36,4	36,4
Desacuerdo	1	9,1	45,5
Medianamente de acuerdo	2	18,2	63,6
De acuerdo	3	27,3	90,9
Totalmente de acuerdo	1	9,1	100,0
Total	11	100,0	

GRÁFICO 5.3. Ítems de la variable $X_{1.3}$ 

Para las respuestas recibidas para el primer ítem (interés ciencias sociales) su mediana corresponde a la respuesta “en desacuerdo con esta afirmación”, con baja dispersión; mientras que, para el segundo ítem (efecto formación en ciencias aplicadas), la mediana corresponde a la respuesta “medianamente de acuerdo”, y la dispersión es relevante entre los bordes de la caja (36,4% de respuestas en “totalmente en desacuerdo” y el 27,3% en “de acuerdo”).

4. - Estilos de liderazgo (variable $X_{1.4}$)

La TABLA 5.9 presenta los datos de los descriptivos obtenidos para los dos ítems utilizados en la causa “Estilos de liderazgo”. Esta causa recoge dos ítems:

- 1) El estilo de liderazgo basado en el convencimiento y la motivación abunda más en las mujeres (TABLA 5.10).
- 2) El liderazgo basado en los objetivos y el control es más efectivo para la promoción (TABLA 5.11).

La TABLA 5.10 recoge los resultados en cuanto a frecuencia, porcentaje y porcentaje acumulado del ítem 1 y la TABLA 5.11 del ítem 2.

TABLA 5.9. Descriptivos ítems variable X_{1.4}

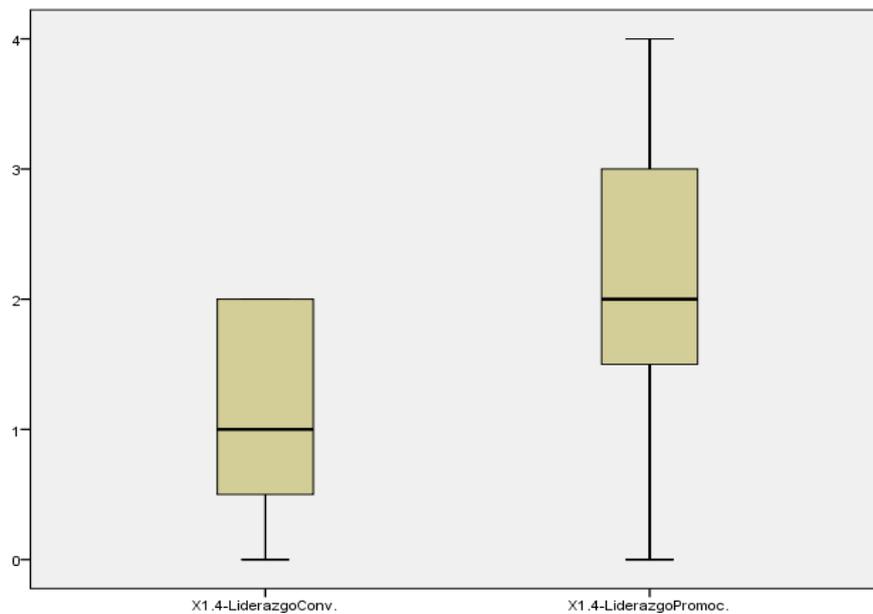
		X1.4- LiderazgoConv.	X1.4- LiderazgoPromoc.
N	Válido	11	11
Moda		2	2
Varianza		,764	1,291
Percentiles	25	,00	1,00
	50	1,00	2,00
	75	2,00	3,00

TABLA 5.10. Ítem: “El estilo de liderazgo basado en el convencimiento y la motivación abunda más en las mujeres”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	27,3	27,3
Desacuerdo	3	27,3	54,5
Medianamente de acuerdo	5	45,5	100,0
Total	11	100,0	

TABLA 5.11. Ítem: “El liderazgo basado en los objetivos y el control es más efectivo para la promoción”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1
Desacuerdo	2	18,2	27,3
Medianamente de acuerdo	4	36,4	63,6
De acuerdo	3	27,3	90,9
Totalmente de acuerdo	1	9,1	100,0
Total	11	100,0	

GRÁFICO 5.4. Ítems de la variable $X_{1.4}$ 

Las respuestas recibidas para el primer ítem (liderazgo basado en el convencimiento) tienen su mediana en la respuesta “en desacuerdo con esta afirmación”, con cierta dispersión; mientras que para el segundo ítem (efecto liderazgo basado en objetivos y control para promoción) la mediana corresponde a la respuesta “medianamente de acuerdo”, con cierta dispersión.

5.- Conflicto de rol e identidad de género (variable $X_{1.5}$)

La TABLA 5.12 presenta los datos de los descriptivos obtenidos para los dos ítems utilizados en la causa “Conflicto de rol e identidad de género”. Esta causa recoge dos ítems:

- 1) La mujer tiende a estar más orientada a la persona que a la consecución de objetivos (TABLA 5.13).
- 2) La orientación profesional hacia la persona en vez de hacia la consecución de objetivos perjudica la promoción (TABLA 5.14).

La TABLA 5.13 recoge los resultados en cuanto a frecuencia, porcentaje y porcentaje acumulado del ítem 1 y la TABLA 5.14 del ítem 2.

TABLA 5.12. Descriptivos ítems variable X_{1.5}

		X1.5- OrientaciónPers.	X1.5- OrientaciónObjet.
N	Válido	11	11
Moda		1	0 ^a
Varianza		,600	2,255
Percentiles	25	1,00	,00
	50	1,00	1,00
	75	1,00	3,00

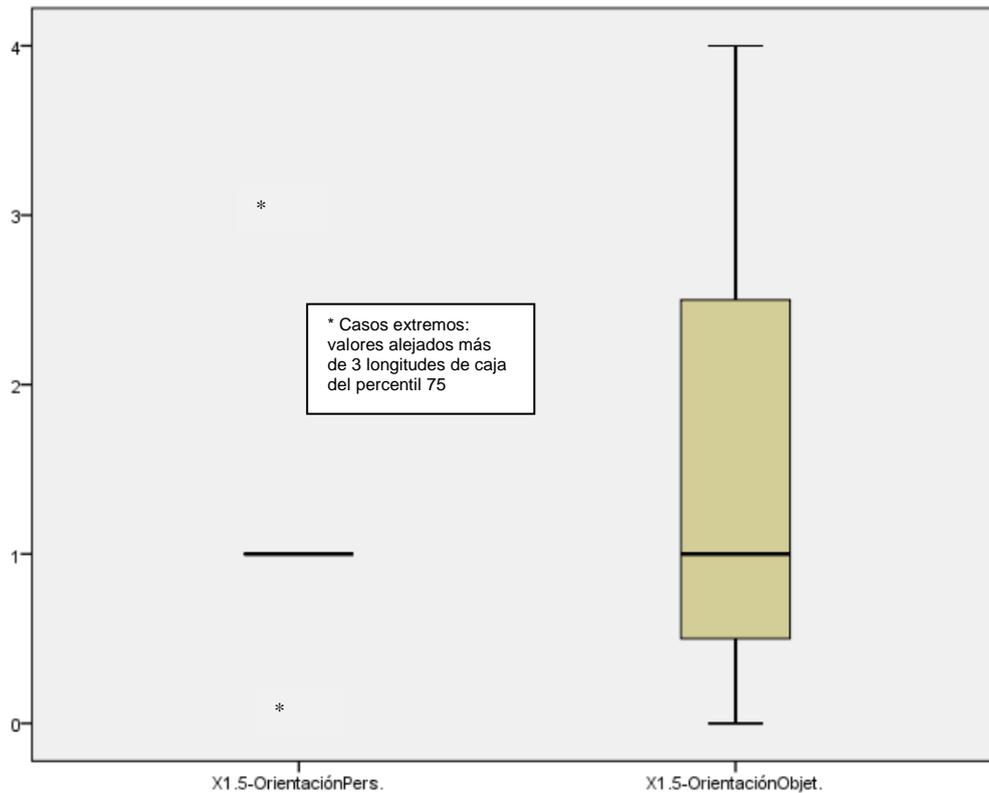
a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

TABLA 5.13. Ítem: “La mujer tiende a estar más orientada a la persona que a la consecución de objetivos”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	18,2	18,2
Desacuerdo	8	72,7	90,9
De acuerdo	1	9,1	100,0
Total	11	100,0	

TABLA 5.14. Ítem: “La orientación profesional hacia la persona en vez de hacia la consecución de objetivos perjudica la promoción”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	27,3	27,3
Desacuerdo	3	27,3	54,5
Medianamente de acuerdo	2	18,2	72,7
De acuerdo	1	9,1	81,8
Totalmente de acuerdo	2	18,2	100,0
Total	11	100,0	

GRÁFICO 5.5. Ítems de la variable $X_{1,5}$ 

Las respuestas recibidas para el primer ítem (orientación hacia la persona) se concentran en la respuesta “en desacuerdo con esta afirmación”, con casos extremos llamativos (18,2% y 9,1% de las respuestas en “totalmente en desacuerdo” y “de acuerdo”, respectivamente); mientras que el segundo ítem (efecto orientación objetivos en promoción) tiene su mediana en la respuesta “en desacuerdo con esta afirmación” con una dispersión muy importante, ya que los bordes de la caja son significativos (27,3% y 18,2% de las respuestas en “totalmente en desacuerdo” y “totalmente de acuerdo”, respectivamente).

6.- Elección personal (variable $X_{1,6}$)

La TABLA 5.15 presenta los datos de los descriptivos obtenidos para los dos ítems utilizados en la causa “Elección personal”. Esta causa recoge dos ítems:

- 1) Los puestos de alta dirección conllevan importantes renuncias de tipo personal (TABLA 5.16).
- 2) La mujer se autoexcluye de la carrera de ascenso ante las renuncias de tipo personal asociadas a estos puestos (TABLA 5.17).

La TABLA 5.16 recoge los resultados en cuanto a frecuencia, porcentaje y porcentaje acumulado del ítem 1 y la TABLA 5.17 del ítem 2.

TABLA 5.15. Descriptivos ítems variable X_{1,6}

		X1.6- RenunciaPers.	X1.6- Autoexclusión
N	Válido	11	11
Moda		4	0 ^a
Varianza		,473	1,473
Percentiles	25	3,00	,00
	50	4,00	2,00
	75	4,00	3,00

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño

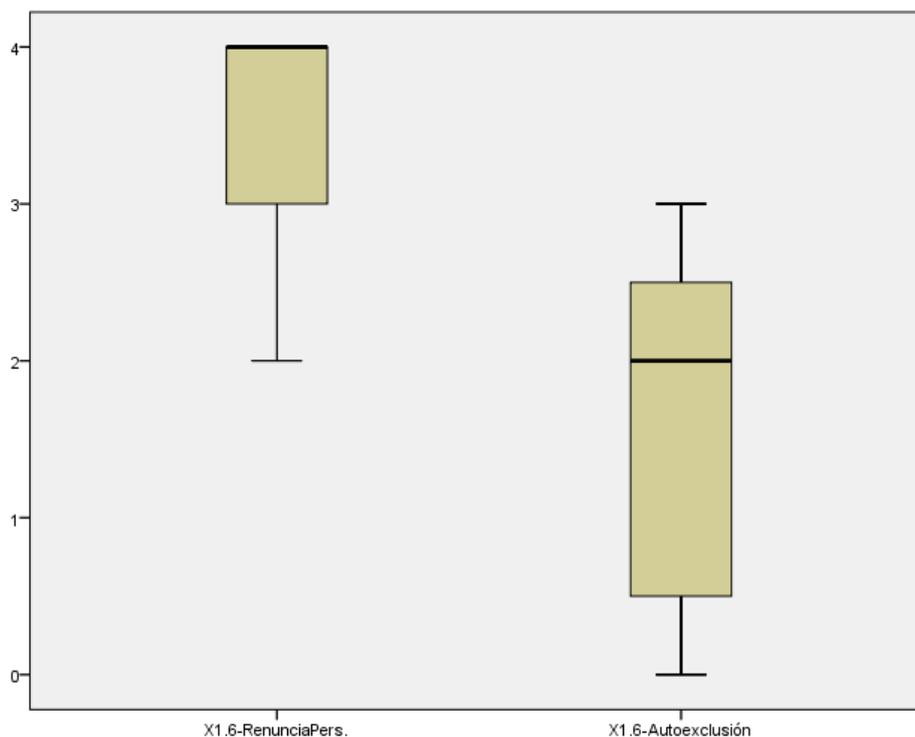
TABLA 5.16. Ítem: “Los puestos de alta dirección conllevan importantes renuncias de tipo personal”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Medianamente de acuerdo	1	9,1	9,1
De acuerdo	3	27,3	36,4
Totalmente de acuerdo	7	63,6	100,0
Total	11	100,0	

TABLA 5.17. Ítem: “La mujer se autoexcluye de la carrera de ascenso ante las renuncias de tipo personal asociadas a estos puestos”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	27,3	27,3
Desacuerdo	2	18,2	45,5
Medianamente de acuerdo	3	27,3	72,7
De acuerdo	3	27,3	100,0
Total	11	100,0	

GRÁFICO 5.6. Ítems de la variable X_{1.6}

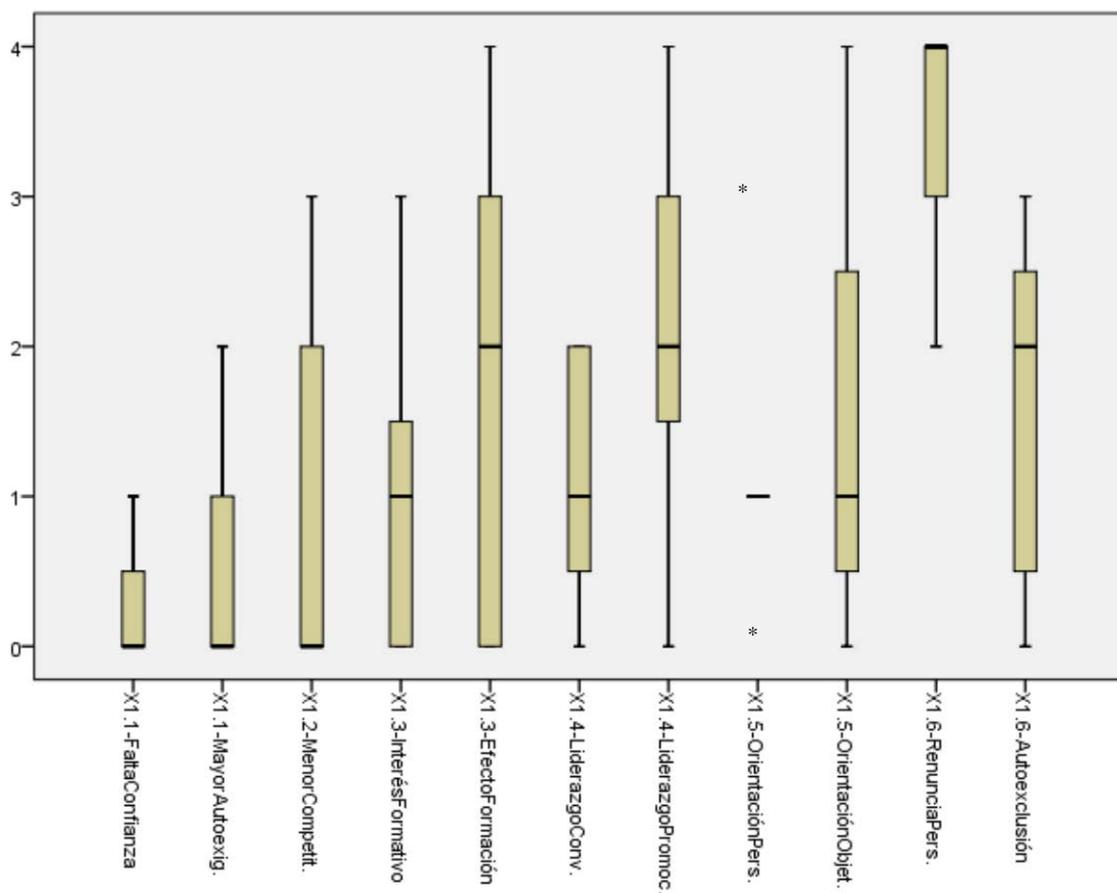


Las respuestas recibidas para el primer ítem (renuncias personales en puestos de alta dirección) tienen baja dispersión, concentrándose en la respuesta “totalmente de acuerdo con esta afirmación” mientras que para el segundo ítem (autoexclusión mujer) la mediana está en la respuesta “medianamente de acuerdo”, con una dispersión importante y con máximos y mínimos

significativos (27,3% y 27,3% de las respuestas en “totalmente en desacuerdo” y “totalmente de acuerdo”, respectivamente).

Finalmente, en el GRÁFICO 5.7 se presenta un resumen de los diagramas que permiten comparar visualmente el grado de dispersión y los máximos y mínimos significativos de cada uno de los ítems utilizados para medir las causas clasificadas dentro de las Barreras internas.

GRÁFICO 5.7. Resumen ítems de las variables X_{1.1} a X_{1.6}



7. Factores culturales relacionados con los estereotipos de género (variable X_{2.1})

La TABLA 5.18 presenta los datos de los descriptivos obtenidos para los dos ítems utilizados en la causa “Factores culturales relacionados con los estereotipos de género”. Esta causa recoge dos ítems:

- 1) El estereotipo asociado a la mujer le atribuye emocionalidad, debilidad, dependencia (TABLA 5.19).
- 2) Las cualidades deseables para la función directiva son la racionalidad, la fortaleza, la independencia (TABLA 5.20).

La TABLA 5.19 recoge los resultados en cuanto a frecuencia, porcentaje y porcentaje acumulado del ítem 1 y la TABLA 5.20 del ítem 2.

TABLA 5.18. Descriptivos ítems variable X_{2.1}

		X2.1- Emocionalidad	X2.1- Racionalidad
N	Válido	11	11
Moda		0	2 ^a
Varianza		2,000	1,618
Percentiles	25	,00	2,00
	50	,00	3,00
	75	2,00	4,00

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño

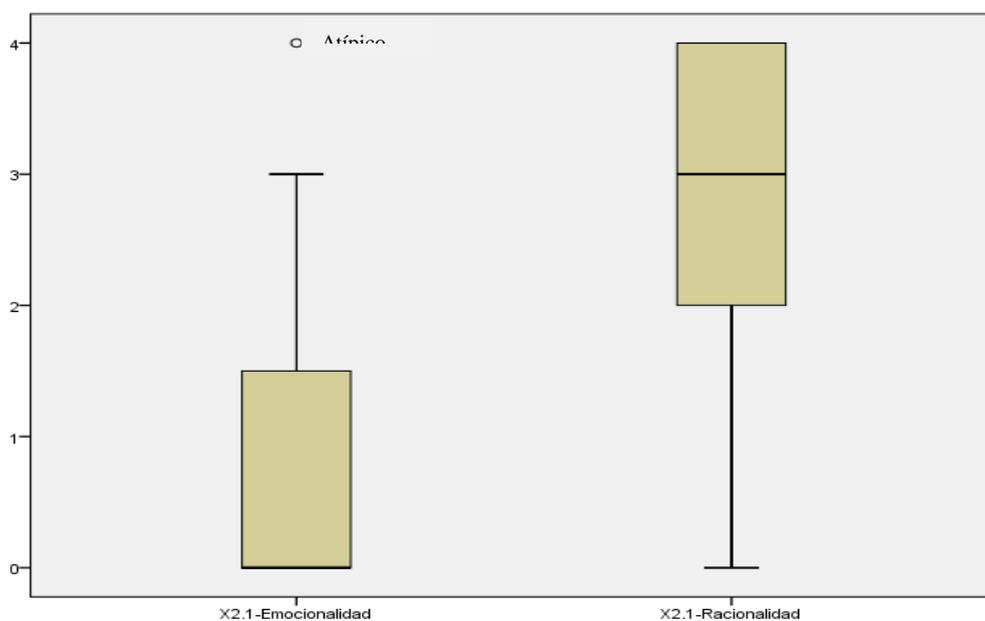
TABLA 5.19. Ítem: “El estereotipo asociado a la mujer le atribuye emocionalidad, debilidad, dependencia”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	54,5	54,5
Desacuerdo	2	18,2	72,7
Medianamente de acuerdo	1	9,1	81,8
De acuerdo	1	9,1	90,9
Totalmente de acuerdo	1	9,1	100,0
Total	11	100,0	

TABLA 5.20. Ítem: “Las cualidades deseables para la función directiva son la racionalidad, la fortaleza, la independencia”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1
Medianamente de acuerdo	4	36,4	45,5
De acuerdo	2	18,2	63,6
Totalmente de acuerdo	4	36,4	100,0
Total	11	100,0	

GRÁFICO 5.8. Ítems de la variable X_{2.1}



Las respuestas recibidas para el primer ítem (estereotipo emocionalidad) tienen su mediana en la respuesta “totalmente en desacuerdo con esta afirmación”, con cierta dispersión y un caso atípico; mientras que para el segundo ítem (cualidades función directiva) la mediana se encuentra en la respuesta “de acuerdo” con dispersión apreciable alrededor de la misma (36,4% y 36,4% de las respuestas en “medianamente de desacuerdo” y “totalmente de acuerdo”, respectivamente).

8.. Cultura organizacional (variable X_{2.2})

La TABLA 5.21 presenta los datos de los descriptivos obtenidos para los dos ítems utilizados en la causa “Cultura organizacional”. Esta causa recoge dos ítems:

- 1) Las mujeres no participan de las redes informales de la organización donde se maneja información relevante (TABLA 5.22).
- 2) La no participación en las redes informales de la organización dificulta el acceso a puestos de poder (TABLA 5.23).

La TABLA 5.22 recoge los resultados en cuanto a frecuencia, porcentaje y porcentaje acumulado del ítem 1 y la TABLA 5.23 del ítem 2.

TABLA 5.21. Descriptivos ítems variable X_{2.2}

		X2.2-NoRed	X2.2- AccesoPoder
N	Válido	11	11
Moda		0	0 ^a
Varianza		1,055	2,418
Percentiles	25	,00	,00
	50	,00	2,00
	75	1,00	3,00

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

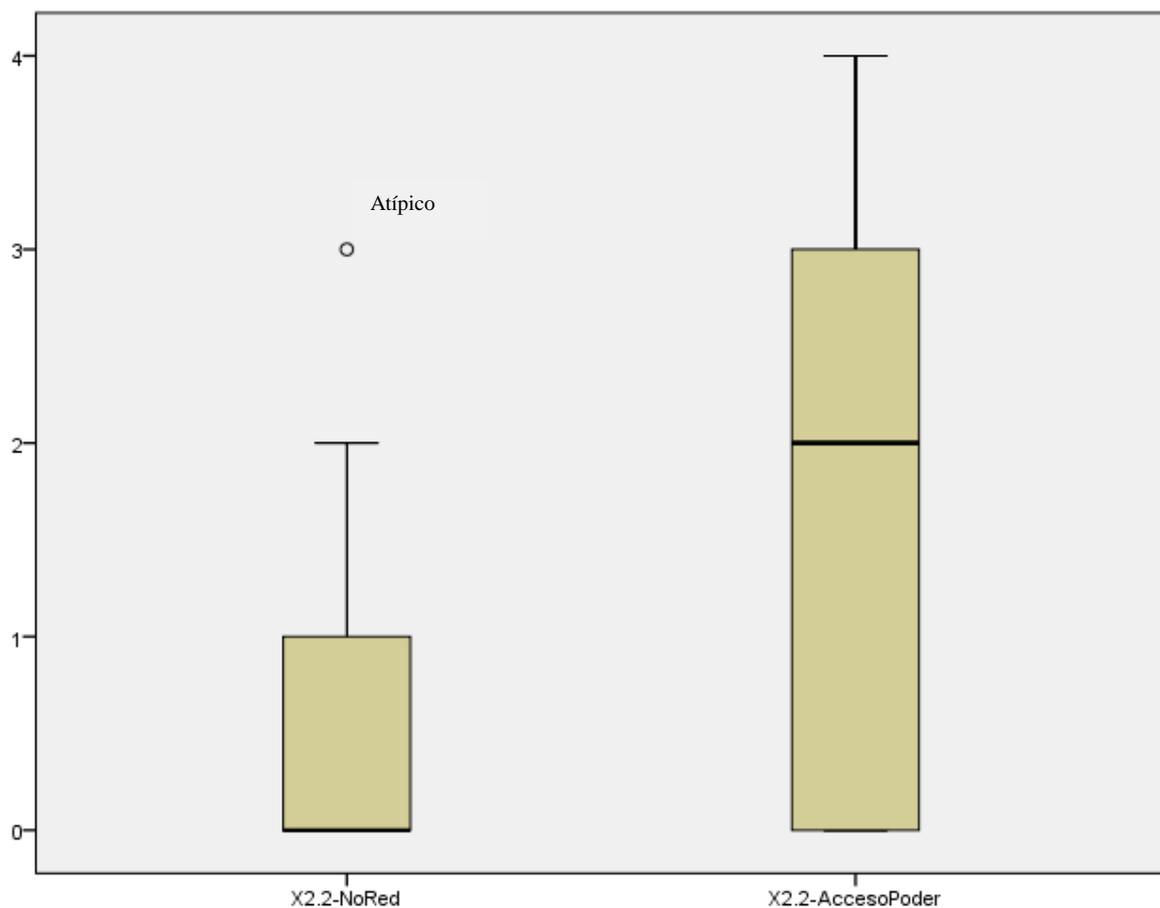
TABLA 5.22. Ítem: “Las mujeres no participan de las redes informales de la organización donde se maneja información relevante”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	63,6	63,6
Desacuerdo	2	18,2	81,8
Medianamente de acuerdo	1	9,1	90,9
De acuerdo	1	9,1	100,0
Total	11	100,0	

TABLA 5.23. Ítem: “La no participación en las redes informales de la organización dificulta el acceso a puestos de poder”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	36,4	36,4
Desacuerdo	1	9,1	45,5
Medianamente de acuerdo	1	9,1	54,5
De acuerdo	4	36,4	90,9
Totalmente de acuerdo	1	9,1	100,0
Total	11	100,0	

GRÁFICO 5.9. Ítems de la variable X_{2.2}



Las respuestas recibidas para el primer ítem (no participación en redes informales) tienen su mediana en la respuesta “totalmente en desacuerdo con esta afirmación” con baja dispersión; mientras que el segundo ítem (efecto red

en acceso a puestos) tiene una mediana en la respuesta “medianamente de acuerdo”, con una dispersión muy importante, con bordes de la caja significativos (36,4% y 36,4% de las respuestas en “totalmente en desacuerdo” y “de acuerdo”, respectivamente).

9.- Redes informales y apadrinamiento (variable X_{2.3})

La TABLA 5.24 presenta los datos de los descriptivos obtenidos para los dos ítems utilizados en la causa “Redes informales y apadrinamiento”. Esta causa recoge dos ítems:

- 1) El apadrinamiento, entendido como el seguimiento y apoyo de un colega influyente, favorece el acceso a puestos de dirección (TABLA 5.25).
- 2) La mujer es menos apadrinada, en el sentido de ser apoyada por colegas influyentes, que el hombre (TABLA 5.26).

La TABLA 5.25 recoge los resultados en cuanto a frecuencia, porcentaje y porcentaje acumulado del ítem 1 y la TABLA 5.26 del ítem 2.

TABLA 5.24. Descriptivos ítems variable X_{2.3}

		X2.3- FavoreceAcceso	X2.3- FaltaMentoriz .
N	Válido	11	11
Moda		2	0
Varianza		1,418	,273
Percentiles	25	2,00	,00
	50	2,00	,00
	75	3,00	1,00

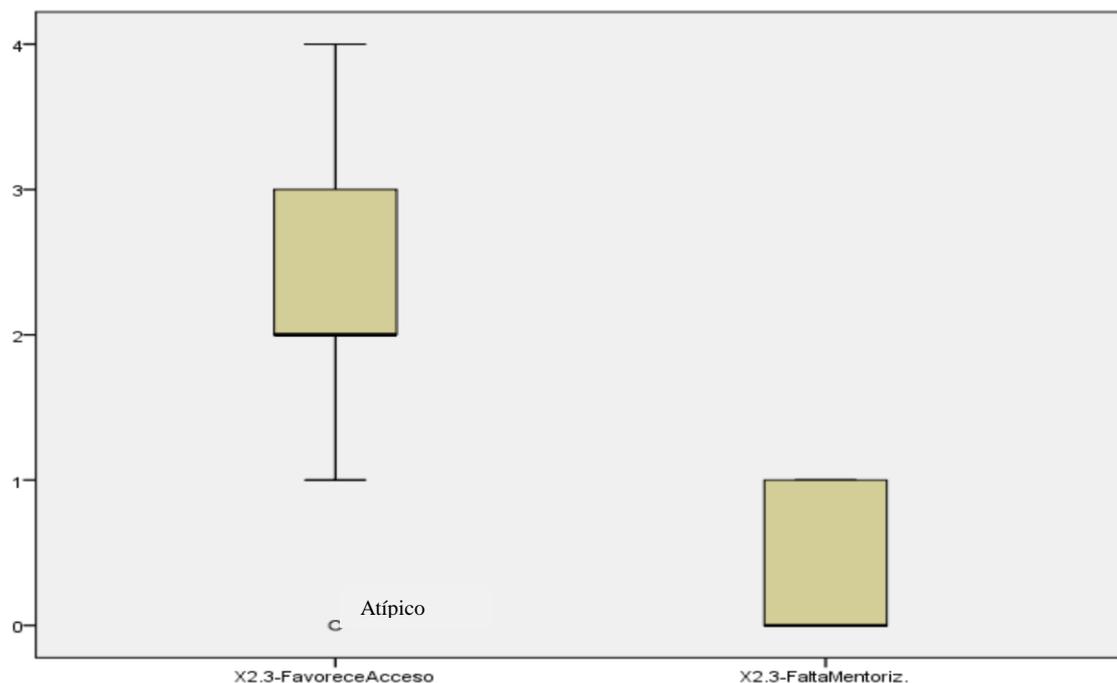
TABLA 5.25. Ítem: “El apadrinamiento, entendido como el seguimiento y apoyo de un colega influyente, favorece el acceso a puestos de dirección”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	9,1	9,1
Desacuerdo	1	9,1	18,2
Medianamente de acuerdo	5	45,5	63,6
De acuerdo	2	18,2	81,8
Totalmente de acuerdo	2	18,2	100,0
Total	11	100,0	

TABLA 5.26. Ítem: “La mujer es menos apadrinada, en el sentido de ser apoyada por colegas influyentes, que el hombre”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	54,5	54,5	54,5
Desacuerdo	5	45,5	45,5	100,0
Total	11	100,0	100,0	

GRÁFICO 5.10. Ítems de la variable X_{2.3}



Las respuestas recibidas para el primer ítem (apadrinamiento y acceso a puestos) tienen su mediana en la respuesta “medianamente de acuerdo con esta afirmación” con dispersión orientada hacia la aceptación de la premisa (18,2% y 18,2% de las respuestas en “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, respectivamente). Para el segundo ítem (menor apadrinamiento de la mujer) la mediana se encuentra en la respuesta “totalmente en desacuerdo”, con baja dispersión.

10.- Regulación (variable X_{2.4})

La TABLA 5.27 presenta los datos de los descriptivos obtenidos para los dos ítems utilizados en la causa “Regulación”. Esta causa recoge dos ítems:

- 1) El desarrollo de legislación que apoye la paridad es imprescindible para favorecer el acceso de la mujer a los CA (TABLA 5.28).
- 2) La regulación desarrollada hasta ahora no ha sido efectiva; son necesarias medidas más contundentes, como el establecimiento de cuotas obligatorias por ley (TABLA 5.29).

La TABLA 5.28 recoge los resultados en cuanto a frecuencia, porcentaje y porcentaje acumulado del ítem 1 y la TABLA 5.29 del ítem 2.

TABLA 5.27. Descriptivos ítems variable X_{2.4}

		X2.4- DesarrolloParid ad	X2.4- MedidasContun.
N	Válido	11	11
Moda		1	0
Varianza		2,273	2,200
Percentiles	25	,00	,00
	50	1,00	,00
	75	3,00	2,00

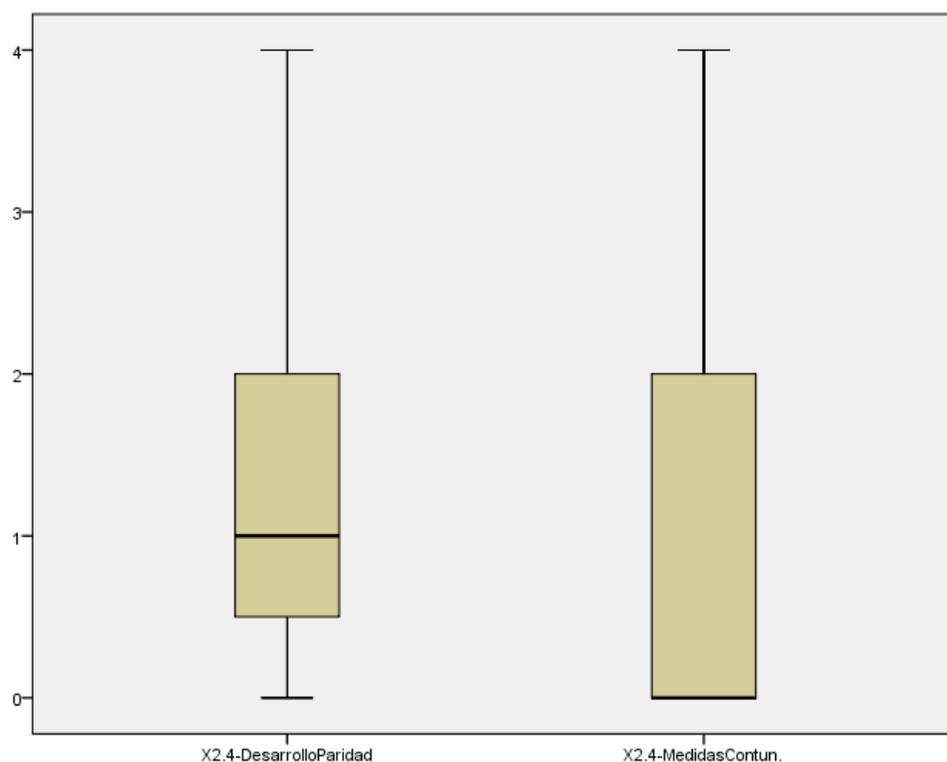
TABLA 5.28. Ítem: “El desarrollo de legislación que apoye la paridad es imprescindible para favorecer el acceso de la mujer a los CA”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	27,3	27,3
Desacuerdo	5	45,5	72,7
De acuerdo	1	9,1	81,8
Totalmente de acuerdo	2	18,2	100,0
Total	11	100,0	

TABLA 5.29. Ítem: “La regulación desarrollada hasta ahora no ha sido efectiva, son necesarias medidas más contundentes, como el establecimiento de cuotas obligatorias por ley”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	63,6	63,6
Medianamente de acuerdo	2	18,2	81,8
De acuerdo	1	9,1	90,9
Totalmente de acuerdo	1	9,1	100,0
Total	11	100,0	

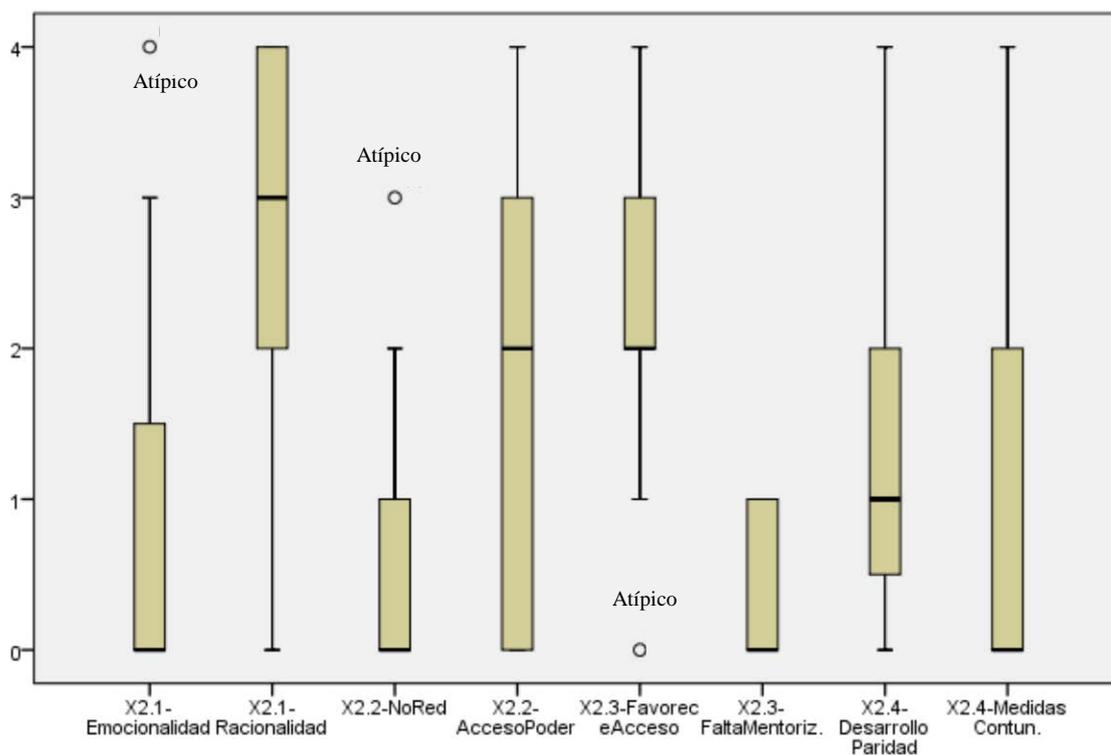
GRÁFICO 5.11. Ítems de la variable X_{2.4}



Las respuestas recibidas para el primer ítem (desarrollo legislación) tienen una mediana en la respuesta “en desacuerdo con esta afirmación” con máximos y mínimos significativos (27,3% y 18,2% de las respuestas en “totalmente en desacuerdo” y “totalmente de acuerdo”, respectivamente). El segundo ítem (medidas contundentes) tiene una mediana en la respuesta “totalmente en desacuerdo, con una dispersión significativa (las respuestas “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” suman el 18,2%).

Finalmente, en el GRÁFICO 5.12 se presenta un resumen de los diagramas que permiten comparar visualmente el grado de dispersión y los máximos y mínimos significativos de cada uno de los ítems utilizados para medir las causas clasificadas dentro de las Barreras externas.

GRÁFICO 5.12. Resumen ítems de las variables X_{2.1} a X_{2.4}



11.- La maternidad: punto de vista económico y organizacional (variable X_{3.1})

La TABLA 5.30 presenta los datos de los descriptivos obtenidos para los tres ítems utilizados en la causa “La maternidad: punto de vista económico y organizacional”. Esta causa recoge tres ítems:

- 1) La maternidad supone la falta de disponibilidad total (TABLA 5.31).
- 2) El puesto directivo exige disponibilidad total (TABLA 5.32).
- 3) La mujer en edad fértil es un empleado menos productivo (TABLA 5.33).

La TABLA 5.31 recoge los resultados en cuanto a frecuencia, porcentaje y porcentaje acumulado del ítem 1, la TABLA 5.32 del ítem 2 y la TABLA 5.33 del ítem 3.

TABLA 5.30. Descriptivos ítems variable X_{3.1}

		X3.1- FaltaDisponib.	X3.1- ExigenDisponib.	X3.1- MenosProductiv
N	Válido	11	11	11
Moda		1	2 ^a	0
Varianza		,891	2,073	,218
Percentiles	25	,00	2,00	,00
	50	1,00	3,00	,00
	75	1,00	4,00	1,00

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

TABLA 5.31. Ítem: “La maternidad supone la falta de disponibilidad total”

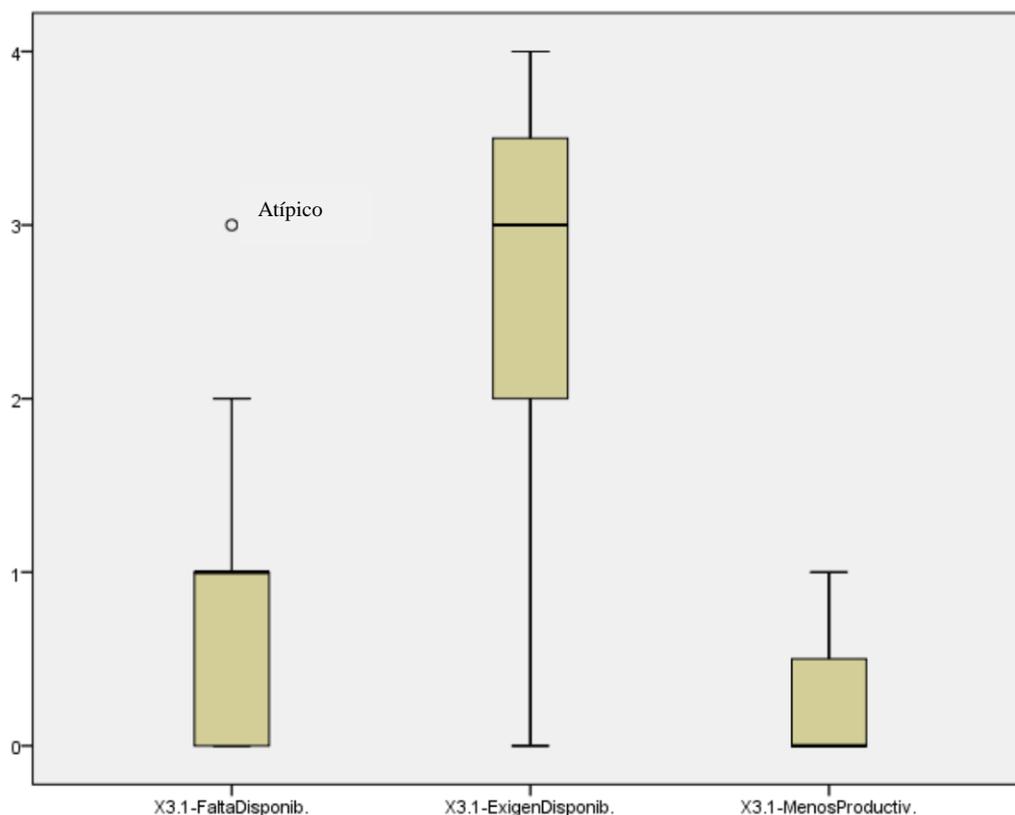
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	36,4	36,4
Desacuerdo	5	45,5	81,8
Medianamente de acuerdo	1	9,1	90,9
De acuerdo	1	9,1	100,0
Total	11	100,0	

TABLA 5.32. Ítem: “El puesto directivo exige disponibilidad total”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	18,2	18,2
Medianamente de acuerdo	3	27,3	45,5
De acuerdo	3	27,3	72,7
Totalmente de acuerdo	3	27,3	100,0
Total	11	100,0	

TABLA 5.33. Ítem: “La mujer en edad fértil es un empleado menos productivo”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	72,7	72,7
Desacuerdo	3	27,3	100,0
Total	11	100,0	

GRÁFICO 5.13. Ítems de la variable X_{3.1}

Las respuestas recibidas para el primer ítem (maternidad y falta de disponibilidad) tienen una mediana en la respuesta “en desacuerdo con esta afirmación” con cierta dispersión (las respuestas “medianamente de acuerdo” y “de acuerdo”, suman el 18,2%). El segundo ítem (exigencia disponibilidad total) tiene una mediana en la respuesta “de acuerdo”, con una dispersión significativa entre todas las opciones de respuesta. El tercer ítem (empleado menos productivo) concentra las respuestas en “totalmente en desacuerdo con esta afirmación”, con baja dispersión.

12.. Armonización de esferas privada y pública (variable $X_{3,2}$)

La TABLA 5.34 presenta los datos de los descriptivos obtenidos para los tres ítems utilizados en la causa “Armonización de esferas privada y pública”. Esta causa recoge cuatro ítems:

- 1) Hoy por hoy, el peso de la responsabilidad doméstica recae principalmente en la mujer (TABLA 5.35).
- 2) La asunción de responsabilidades domésticas conlleva una menor productividad (TABLA 5.36).
- 3) Las medidas de conciliación son imprescindibles para poder compatibilizar la responsabilidad doméstica con la tarea directiva (TABLA 5.37).
- 4) Acogerse a medidas de conciliación perjudica el ascenso (TABLA 5.38).

La TABLA 5.35 recoge los resultados en cuanto a frecuencia, porcentaje y porcentaje acumulado del ítem 1, la TABLA 5.36 del ítem 2, la TABLA 5.37 del ítem 3 y la TABLA 5.38 del 4.

TABLA 5.34. Descriptivos ítems variable X_{3,2}

		X3.2- PesoDoméstico	X3.2- InferiorProductiv	X3.2- NecesidadConc.	X3.2- ConciliaciónAsc.
N	Válido	11	11	11	11
Moda		3	0	4	1
Varianza		1,218	,473	,873	1,055
Percentiles	25	2,00	,00	2,00	1,00
	50	3,00	,00	4,00	1,00
	75	4,00	1,00	4,00	2,00

TABLA 5.35. Ítem: “Hoy por hoy, el peso de la responsabilidad doméstica recae principalmente en la mujer”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	2	18,2	18,2
Medianamente de acuerdo	2	18,2	36,4
De acuerdo	4	36,4	72,7
Totalmente de acuerdo	3	27,3	100,0
Total	11	100,0	

TABLA 5.36. Ítem: “La asunción de responsabilidades domésticas conlleva una menor productividad”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	54,5	54,5
Desacuerdo	4	36,4	90,9
Medianamente de acuerdo	1	9,1	100,0
Total	11	100,0	

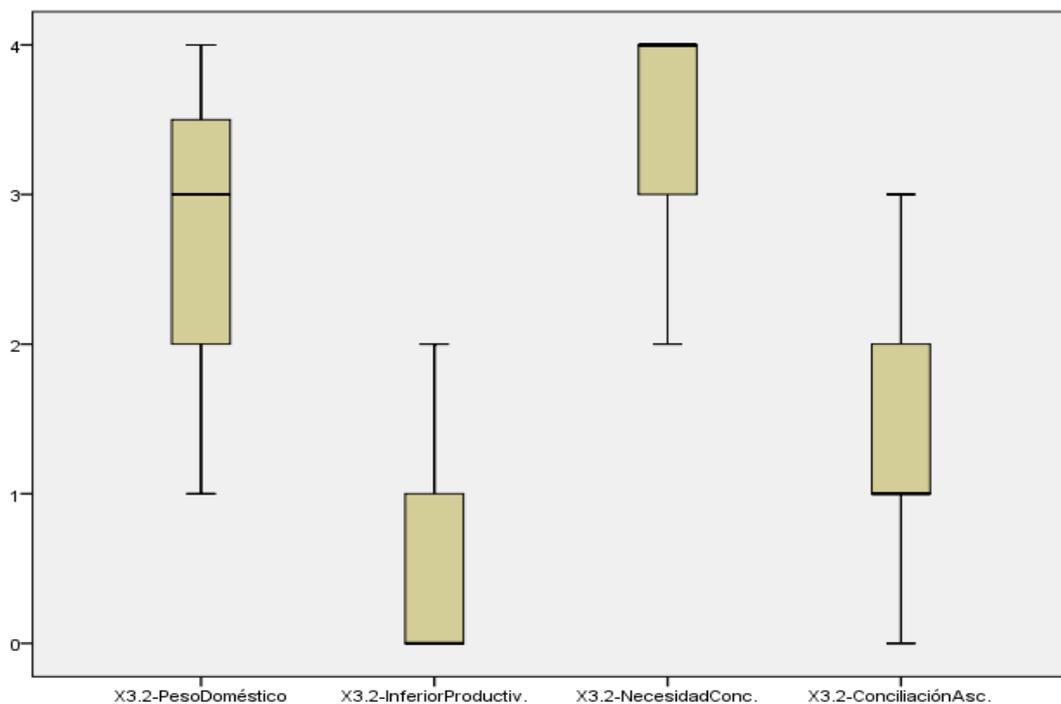
TABLA 5.37. Ítem: “Las medidas de conciliación son imprescindibles para poder compatibilizar la responsabilidad doméstica con la tarea directiva”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Medianamente de acuerdo	3	27,3	27,3
Totalmente de acuerdo	8	72,7	100,0
Total	11	100,0	

TABLA 5.38. Ítem: “Acogerse a medidas de conciliación perjudica el ascenso”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	18,2	18,2
Desacuerdo	5	45,5	63,6
Medianamente de acuerdo	2	18,2	81,8
De acuerdo	2	18,2	100,0
Total	11	100,0	

GRÁFICO 5.14. Ítems de la variable X_{3,2}



Las respuestas recibidas para el primer ítem (peso tareas domésticas) tienen una mediana en la respuesta “de acuerdo con esta afirmación” con cierta dispersión (las respuestas “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo” suman el 36,4%). El segundo ítem (menor productividad) tiene una mediana en la respuesta “totalmente en desacuerdo”. El tercer ítem (medidas de conciliación) presenta una mediana en la respuesta “totalmente de acuerdo con esta afirmación”; mientras que el cuarto ítem (efecto conciliación en ascensos) lo presenta en “desacuerdo”, pero con una alta dispersión entre todas las opciones de respuesta.

13.. Falta de experiencia en puestos directivos (variable $X_{3,3}$)

La TABLA 5.39 presenta los datos de los descriptivos obtenidos para el único ítem utilizado en la causa “Falta de experiencia en puestos directivos”:

- 1) La mujer es menos competitiva que el hombre lo que perjudica su ascenso en la carrera directiva (TABLA 5.40).

La TABLA 5.40 recoge los resultados en cuanto a frecuencia, porcentaje y porcentaje acumulado de este ítem.

TABLA 5.39. Descriptivos ítem variable $X_{3,3}$

N	Válido	11
Moda		4
Varianza		2,400
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

TABLA 5.40. Ítem: “La mayoría de los miembros considerados para el Consejo de Administración ha desempeñado puestos de alta dirección”

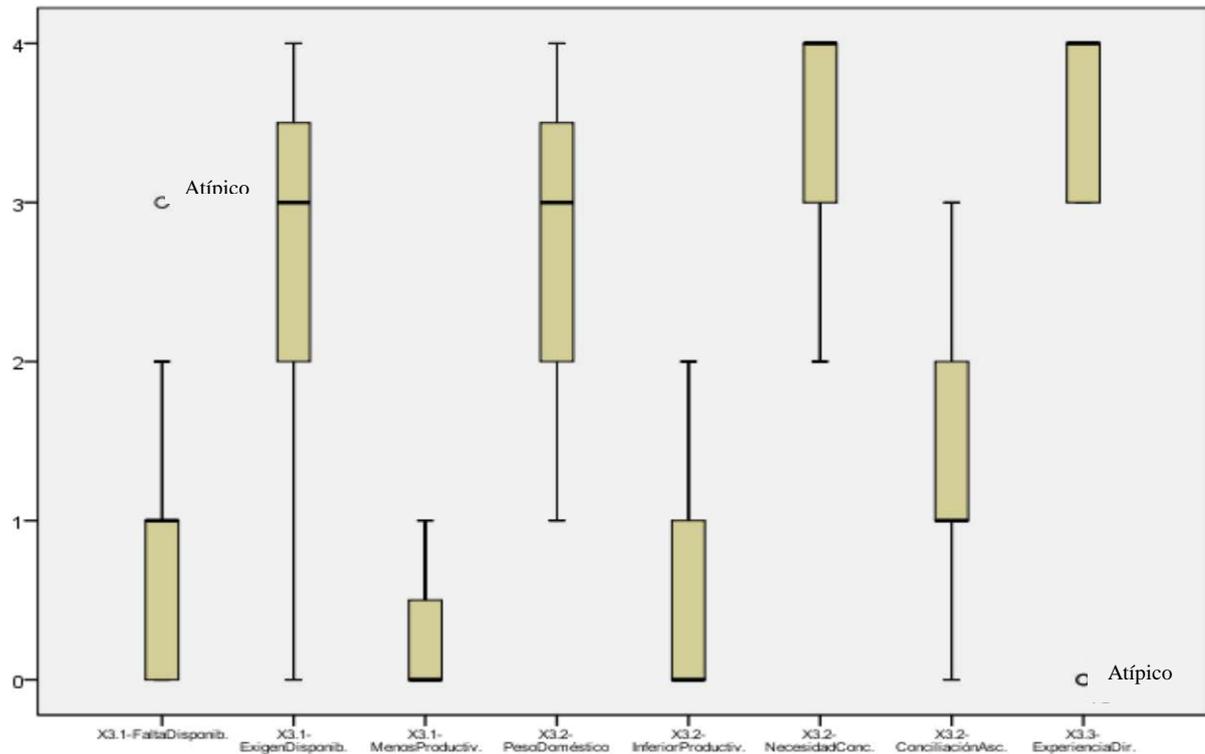
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	18,2	18,2
	De acuerdo	3	27,3	45,5
	Totalmente de acuerdo	6	54,5	100,0
	Total	11	100,0	

GRÁFICO 5.15. Ítem de la variable X_{3.3}



Las respuestas recibidas para el único ítem (menos competitiva) muestran una mediana en la respuesta “totalmente de acuerdo”, con baja dispersión y un caso atípico.

Finalmente, en el GRÁFICO 5.16 se presenta un resumen de los diagramas que permite comparar visualmente el grado de dispersión y los máximos y mínimos significativos de cada uno de los ítems utilizados para medir las causas clasificadas dentro de las Barreras mixtas.

GRÁFICO 5.16. Resumen ítems de las variables $X_{3.1}$ a $X_{3.3}$ 

5.2 RESULTADOS

En este epígrafe se plantea en primer lugar el modelo a contrastar empíricamente, así como la metodología que se utiliza para el contraste de las hipótesis.

En el epígrafe 5.2.2 se muestran los resultados del contraste de las hipótesis realizado y en el 5.2.3 se hace un análisis de los resultados.

5.2.1 Planteamiento del Modelo

Para determinar las relaciones entre las causas del TC y su impacto en el mismo, hemos utilizado el Modelo de las Barreras del Techo de Cristal que relaciona las hipótesis agrupadas en los tres tipos de Barreras con el efecto constatado del Techo de Cristal.

Para estudiar la relación causa-efecto utilizamos las siguientes variables:

- Variable dependiente Y: Techo de Cristal
- Variables independientes X_{ab} : indicadores sobre los que hemos recabado información y que están relacionados con las hipótesis.

Aunque inicialmente presuponemos la contribución de todas las variables independientes, serán los datos obtenidos en el epígrafe 5.1, los que van a permitir contrastarlo. Por las características del estudio y del cuestionario, las respuestas obtenidas de los Comités de Nombramientos permiten obtener información sobre qué factores contribuyen pero no en qué medida unos más que otros. Por este motivo hemos utilizado la lógica proposicional en lugar de otras alternativas (como por ejemplo, la regresión lineal), ya que permite trabajar con sistemas lógicos que carecen de cuantificadores.

Sobre la notación a utilizar, el símbolo “ \wedge ” (conjuntor) es aquella conectiva que da lugar a fórmulas que son verdaderas únicamente cuando son verdaderas las dos proposiciones que las componen. Se representa con el siguiente esquema de verdad:

p	q	$p \wedge q$
1	1	1
1	0	0
0	1	0
0	0	0

y el símbolo “ \vee ” (disyuntor) es aquella conectiva que da lugar a fórmulas que son verdaderas únicamente cuando al menos alguna de las proposiciones que la componen son verdaderas. Se representa con el siguiente esquema de verdad:

p	q	$p \vee q$
1	1	1
1	0	1
0	1	1
0	0	0

Utilizando lógica proposicional (Badesa, Jané y Jansana, 1998; Hair y Joseph, 2009), la relación entre las variables independientes y la variable dependiente se plantea mediante la siguiente ecuación.:

$$\begin{aligned}
 \mathbf{Y} = & (X_{1.1} \wedge Z_{P9/P10}) \vee (X_{1.2} \wedge Z_{P11}) \vee (X_{1.3} \wedge Z_{P12/P13}) \vee (X_{1.4} \wedge Z_{P14/P5}) \vee (X_{1.5} \wedge \\
 & Z_{P16/P17}) \vee (X_{1.6} \wedge Z_{P18/P19}) \vee (X_{2.1} \wedge Z_{P20/P21}) \vee (X_{2.2} \wedge Z_{P22/P23}) \vee (X_{2.3} \wedge \\
 & Z_{P24/P25}) \vee (X_{2.4} \wedge Z_{P26/P27}) \vee (X_{3.1} \wedge Z_{P28/P29/P30}) \vee (X_{3.2} \wedge Z_{P32/P33/P34}) \vee (X_{3.3} \\
 & \wedge Z_{P35})
 \end{aligned}$$

El término binario Z_{Pa} toma valores de 0 o 1 en función de si la hipótesis relacionada con la variable correspondiente ha sido validada (en este caso Z_{Pa} será igual a 1) o refutada ($Z_{Pa} = 0$). Por ejemplo, si mediante el contraste de la hipótesis $H_{1.1}$, esta ha sido refutada o validada, asignaremos el valor 0 o 1 a $Z_{P9/P10}$ respectivamente (ya que está asociado a la variable $X_{1.1}$ a través de las preguntas asociadas P9 y P10).

5.2.2 Contraste de las hipótesis de investigación

Mediante el contraste de las hipótesis de investigación obtendremos los términos binarios Z_{Pa} que determinan las variables que contribuyen al TC en el caso concreto de este estudio.

Se ha utilizado como hipótesis nula, H_0 , la obtención de un valor medio para las respuestas igual o inferior a 1 (es decir, “Desacuerdo” o bien “Totalmente en desacuerdo”), lo que nos indicaría un desacuerdo relevante con la afirmación a contrastar. En este caso, entenderíamos que una mayoría de los Comités de Nombramientos descartan esta hipótesis en el Modelo.

El proceso seguido, una vez definida la hipótesis H_0 , ha sido utilizar un estadístico de contraste adecuado a un número de muestras pequeño (t de Student con $n-1$ grados de libertad) y nivel de significación $\alpha = 0,05$. De esta forma podemos determinar para cuáles de nuestras hipótesis es válida la correspondiente hipótesis alternativa H_1 .

Influencia de las causas que constituyen las Barreras internas del TC

Las variables que componen las Barreras internas y que pueden ser causa del TC son: los estereotipos de género asumidos por la propia mujer, las características de la personalidad, el capital humano, los estilos de liderazgo, los conflictos de rol e identidad de género y la elección personal.

La TABLA 5.41 expone el resultado de la aplicación del contraste unilateral de las hipótesis al MBTC, para las Barreras internas. Únicamente se consideran validadas aquellas hipótesis cuyo estadístico de contraste supera el valor 1,8125 que corresponde a p-valor con valores iguales o inferiores a 0,05.

En los casos en que intervienen varios ítems en la variable relacionada con la hipótesis, se ha ponderado si la relación entre la variable y el ítem era directa o

circunstancial. Por ejemplo, en la variable $X_{1.3}$ (cuya hipótesis asociada es la $H_{1.3}$: “El interés formativo y profesional de la mujer está más orientado a las ciencias sociales que a las aplicadas”, lo que favorece el TC) tenemos un ítem con relación directa “La formación en ciencias aplicadas permite el acceso a puestos de mayor prestigio y responsabilidad en mayor medida que la formación en ciencias sociales”, y otro con relación circunstancial “Las mujeres orientan más preferentemente sus carreras hacia las ciencias sociales”.

TABLA 5.41. Resultados contraste unilateral de hipótesis Barreras internas

HIPÓTESIS A CONTRASTAR	n° Items	Estadístico Contraste Hipótesis Conjunta	Hipótesis Validada
			P-Valor
<i>H1.1: Los estereotipos de género asumidos por la propia mujer favorecen el TC</i>	2	-2,805	No No calculable
<i>H1.2: La personalidad de la mujer es menos competitiva, lo que favorece el TC</i>	1	0,000	No 0,50000
<i>H1.3: El interés formativo y profesional de la mujer está más orientado a las ciencias sociales que a las aplicadas, lo que favorece el TC</i>	2	0,811	No 0,21723
<i>H1.4: El estilo de liderazgo transformador, propio de la mujer, frente al transaccional, asociado al hombre, favorece al TC</i>	2	2,017	Si 0,03440
<i>H1.5: El conflicto de rol e identidad de género orienta a la mujer hacia la persona y al hombre hacia el logro, esto favorece el TC</i>	2	0,911	No 0,19103
<i>H1.6: La mujer, como elección personal, se autoimpone un desinterés por promocionar al no compensarle los sacrificios implícitos al propio ascenso, esto favorece el TC</i>	2	3,810	Si 0,00145

Según la literatura y los estudios de causas generales, entre las Barreras internas que favorecen el TC se encuentran: los estereotipos de género asumidos por la propia mujer (de la que se ha derivado la hipótesis H_{1.1}), las características de la personalidad (hipótesis H_{1.2}) el interés formativo y profesional (hipótesis H_{1.3}) y los estereotipos de género asumidos por la propia mujer (hipótesis H_{1.5}). Pero tal y como se observa en los resultados obtenidos, estas hipótesis no han sido validadas, por lo que no se han considerado causa del TC. Por otra parte, el estilo de liderazgo (hipótesis H_{1.4}) y la elección personal (hipótesis H_{1.6}), sí han sido validadas, por lo que podemos afirmar que estas dos causas del modelo funcional de partida son de aplicación para el caso concreto de los CA de las empresas del IBEX35.

Influencia de las causas que constituyen las Barreras externas del TC

La TABLA 5.42 expone los resultados del contraste unilateral a las variables relacionadas con las Barreras externas.

Entre las causas que configuran las Barreras externas, los estudios realizados por diversos autores, dan lugar a las cuatro hipótesis siguientes como generadoras del TC: los estereotipos de género asumidos por la sociedad (H_{2.1}), la cultura organizacional (H_{2.2}), falta de apadrinamiento (H_{2.3}) y regulación (H_{2.4}). Sin embargo, por los resultados obtenidos, sólo la primera de dichas hipótesis ha sido validada. Por lo tanto, únicamente los estereotipos de género asumidos por la sociedad (hipótesis H_{2.1}), son de aplicación para el caso concreto de los CA de las empresas del IBEX35

TABLA 5.42 Resultados contraste unilateral de hipótesis Barreras externas

<i>HIPÓTESIS A CONTRASTAR</i>	nº Items	Estadístico Contraste Hipótesis Conjunta	Hipótesis Validada
			P-Valor
<i>H2.1: Los estereotipos de género asumidos por la sociedad no asocian a la mujer con las características que requieren las posiciones directivas, lo que favorece el TC</i>	2	1,890	Si 0,04266
<i>H2.2: La cultura organizacional excluye lo femenino de las reglas informales y de las redes masculinas de poder y esto favorece el TC</i>	2	0,449	No 0,33098
<i>H2.3: La falta de apadrinamiento a la mujer dificulta el acceso a puestos directivos, lo que favorece el TC</i>	2	0,974	No 0,17538
<i>H2.4: Sin regulación contundente en favor de la paridad en puestos directivos, se perpetuará el TC</i>	2	0,533	No 0,30241

Influencia de las causas que constituyen las Barreras mixtas del TC

En cuanto a las causas que constituyen las Barreras mixtas, la TABLA 5.43 presenta los resultados del contraste. La interpretación de estos resultados nos indica que la armonización de esferas privada y pública ($H_{3.2}$) y la falta de experiencia en puestos directivos ($H_{3.3}$) han sido validadas, por lo que se pueden considerar causas del TC para el caso concreto de los CA de las empresas del IBEX35. Sin embargo, la maternidad desde el punto de vista económico y organizacional ($H_{3.1}$), que era considerada como una causa por la literatura y estudios realizados, no ha probado ser causa del TC para los CAIBEX35.

TABLA 5.43 Resultados contraste unilateral de hipótesis Barreras mixtas

<i>HIPÓTESIS A CONTRASTAR</i>	nº Items	Estadístico Contraste Hipótesis Conjunta	Hipótesis Validada
			P-Valor
<i>H3.1: La maternidad reduce la disponibilidad necesaria para puestos directivos, lo que favorece el TC</i>	3	-1,078	No No calculable
<i>H3.2: El acogimiento a medidas de conciliación perjudica el ascenso de la mujer, lo que favorece el TC</i>	4	2,409	Si 0,01733
<i>H3.3: La falta de experiencia en puestos directivos favorece el TC</i>	1	4,658	Si 0,00035

Así pues, la relación inicialmente planteada entre el TC y las variables independientes (ver 5.2.1), que presuponía la contribución de todas ellas, ahora se reduce a las variables relacionadas con las hipótesis que han sido validadas:

$$Y = X_{1.4} \vee X_{1.6} \vee X_{2.1} \vee X_{3.2} \vee X_{3.3}$$

$X_{1.4}$ - Estilo de liderazgo

$X_{1.6}$ - Elección personal

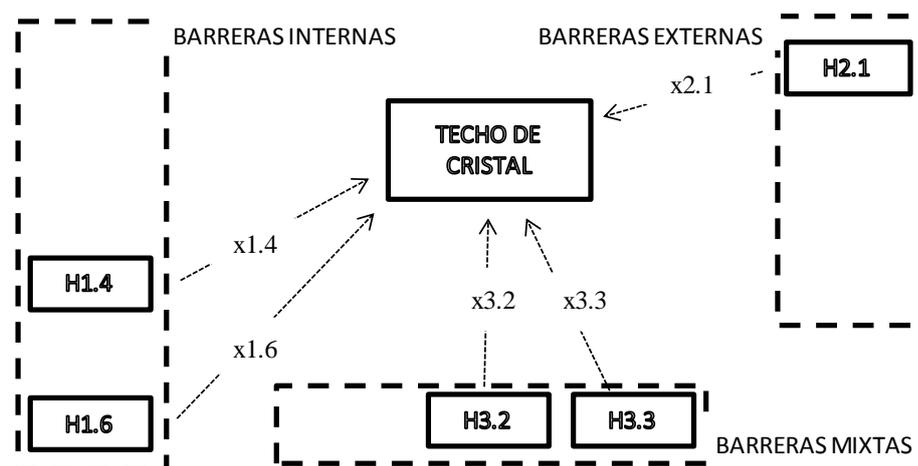
$X_{2.1}$ - Estereotipos de género asumidos por la sociedad

$X_{3.2}$ - Armonización de esferas privada y pública

$X_{3.3}$ - Falta de experiencia en puestos directivos

Así, el Modelo general propuesto (MBTC) queda, tras este estudio y para las empresas del IBEX35, de la siguiente forma:

Figura 5.1. Modelo de las Barreras del TC para los CAIBEX35



5.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Antes de entrar en el análisis de los resultados, resumimos los puntos relevantes de la descripción de las variables.

La representación gráfica de los ítems agrupados por Barreras (GRAFICOS 5.7, 5.12 y 5.15) muestra claramente que hay importantes diferencias entre el grado de coincidencia en las respuestas recibidas de los diferentes Comités de Nombramientos así como en la dispersión de las mismas.

Con respecto a los indicadores de las hipótesis pertenecientes a las Barreras internas, vemos su nivel de dispersión al representar agrupados los 11 ítems correspondientes a las variables $X_{1.1}$ a $X_{1.6}$ (GRÁFICO 5.7). Por ejemplo, para el primer ítem de la variable $X_{1.1}$ (falta de confianza), se aprecia que el grueso de las respuestas recibidas muestra un alto desacuerdo con esta afirmación y muy baja dispersión (barra concentrada en la parte inferior, con valor cercano al 0, que corresponde a total desacuerdo). En el extremo opuesto, el primer ítem de la variable $X_{1.6}$, (renuncias de tipo personal que conllevan los puestos de alta dirección) muestra una alta concentración en las respuestas que están de acuerdo con la afirmación (barra concentrada en la parte superior, con valor cercano al 4 de total acuerdo). Sin embargo, el ítem de la variable $X_{1.3}$, (efecto de la formación en ciencias sociales o técnicas) muestra una gran dispersión cubriendo desde el total desacuerdo hasta valores cercanos al total acuerdo (barra amplia, con valores entre 0 y 3).

La visualización conjunta de los indicadores de las hipótesis pertenecientes a las Barreras externas (GRÁFICO 5.12) también presenta diferencias similares, incluso entre los ítems de una misma variable. Así, de los dos ítems de la variable $X_{2.1}$ (que preguntan sobre determinadas características asociadas a la mujer en relación con las cualidades asociadas a la función directiva) nos encontramos que para el primero (atributos de emocionalidad, debilidad y

dependencia) hay un alto desacuerdo, con una barra en la parte inferior (valores entre 0 y 1, que corresponden a total desacuerdo y a desacuerdo) mientras que, para el segundo (atributos de la función directiva), hay una concentración en las respuestas que están de acuerdo con la afirmación (barra desplazada hacia la parte superior).

Por último, la citada visualización para el caso de Barreras mixtas (GRÁFICO 5.15) muestra las diferencias citadas y llama la atención que el grueso de las respuestas recibidas para el único ítem de la variable $X_{3,3}$, (que mide la posible influencia en el TC de la falta de experiencia en puestos directivos) se concentre en las respuestas que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación (barra concentrada en la parte superior).

Entrando en el análisis de los resultados, vemos que de las trece causas consideradas por la teoría y estudios para el ámbito general de las empresas, sólo han quedado validadas cinco para los CAIBEX35:

- La falta de experiencia en puestos directivos
- La elección personal
- La armonización de esferas privada y pública
- Los estereotipos de género asumidos por la sociedad
- Los estilos de liderazgo.

Al agruparlas por Barreras, se observa que ninguna barrera se alza como predominante sobre las demás, ya que de las citadas causas validadas, dos se clasifican dentro de las Barreras internas, dos dentro de las mixtas y una dentro de las externas. Esto explica la complejidad del fenómeno y la necesidad de abordarlo de forma global, como hemos perseguido en esta tesis.

Para conocer cuáles de las cinco causas validadas contribuyen en un grado mayor que otro sería preciso un estudio específico sobre las mismas, ya que el realizado no permite llegar a este nivel de detalle. No obstante, se presentan las

cinco causas validadas en la TABLA 5.44 ordenadas en función de su p-valor, empezando por la de mayor verosimilitud.

TABLA 5.44. Hipótesis validadas ordenadas por p-valor

BARRERA	HIPÓTESIS VALIDADA	P-VALOR
Barrera Mixta	H3.3: Falta de experiencia en puestos directivos	0,000347718
Barrera Interna	H1.6: Elección personal	0,001445384
Barrera Mixta	H3.2: Armonización de esferas pública y privada	0,017327768
Barrera Interna	H1.4: Estilos de liderazgo	0,034400800
Barrera Externa	H2.1: Factores culturales relacionados con los estereotipos de género	0,042655389

A continuación se analizan los resultados alcanzados de manera detallada por tipo de barrera.

5.3.1 Barreras internas

El repaso previo de la literatura y estudios de campo existentes nos ha permitido agrupar, dentro de las Barreras internas, las siguientes: los estereotipos de género asumidos por la propia mujer, las características de la personalidad, el capital humano y formativo, los estilos de liderazgo, los conflictos de rol y la elección personal.

Los resultados ponen de manifiesto que dos de ellas han sido validadas, mientras que las otras cuatro no han superado el contraste de hipótesis. Así, los resultados obtenidos muestran cómo la elección personal es una causa del TC, entendida como que la mujer está en ocasiones desinteresada en promocionar, al creer que no posee las habilidades y capacidades necesarias y anticipar las dificultades para poder conciliar su vida laboral y familiar. Lo anterior se concreta en no orientar sus esfuerzos y decisiones hacia la carrera directiva y a quitarse de la parrilla de salida. Se confirma también así, como apuntaban Foley *et al.* (2002), que el TC existe desde el momento en que los individuos ajustan sus actitudes de acuerdo a la creencia del efecto del propio TC. Por otra parte, la presión ejercida sobre las mujeres en puestos directivos es mayor que la de sus

compañeros varones, motivo por el que algunas deciden abandonar ante la presión externa y desproporcionada que conlleva (Chinchilla *et al.*, 2006; Hernández Ruiz, 2008).

La otra causa validada es el estilo de liderazgo, diferenciado según sea aplicado por hombres o mujeres. Este estudio confirma la creencia de que las mujeres no dirigen o lideran tan bien como los hombres al poseer estilos distintos y considerarse que el estilo transaccional basado en los objetivos y el control, propio de los hombres, es más útil para el ascenso que el transformador, basado en el convencimiento y motivación y más propio de la mujer. Se confirman por tanto las tesis de de Eagly (2003b) y Vecchio (2002), entre otros.

Por el contrario, las otras cuatro causas clasificadas dentro de las Barreras internas no han superado el contraste de hipótesis. Los estereotipos de género asumidos por la propia mujer, no son considerados como una causa del TC, no se asume que la mujer tenga falta de confianza en sus capacidades para la promoción y esto la disuade de iniciar la carrera. No se cumpliría por tanto lo que apuntaba Merton (1948) sobre la tradicional insistencia en la falta de capacidad de las mujeres para determinados estudios y puestos actuando sobre muchas mujeres como la “profecía autocumplida”.

En cuanto a las características de la personalidad, no se considera que la mujer sea menos competitiva que el hombre y esto perjudique su ascenso en la carrera directiva. Aunque en la mayoría de las evaluaciones sobre competitividad los hombres puntúan más alto que las mujeres, y la competición en sí sea una experiencia menos positiva para las mujeres (Ahlgren, 1983; Lynn, 1993), esta causa no es considerada como generadora del TC.

El capital humano y formativo tampoco se considera una causa del TC. El acceso generalizado a los niveles educativos superiores y los buenos resultados obtenidos por las mujeres invalidaban de entrada las primeras hipótesis

basadas en la capacidad intelectual y formativa. Por otra parte, esta tesis revela que no se considera que la mujer oriente más sus carreras a ciencias sociales y que dichas carreras permitan un menor acceso a puestos directivos. Si bien la segunda parte de esta afirmación podría ser discutible, no es así la segunda, ya que el hecho de que las mujeres orientan más sus carreras a las ciencias sociales es un dato objetivo según reflejan datos recogidos en el Libro blanco, Situación de las Mujeres en la Ciencia Española MECD (2014). Este estudio refleja que la proporción de alumnas matriculadas en Ingeniería en España es para 2010 del 30%, en la UE-15 del 25% y en EEUU del 19%. En este sentido cabría destacar la percepción equívoca que sobre este dato tienen los propios miembros de los CAIBEX35. Resulta por tanto llamativo que los miembros de los Comités de Nombramientos (mayoritariamente formados por hombres) crean que las mujeres no orientan preferentemente sus carreras hacia las Ciencias Sociales, cuando los datos reales proporcionados por las universidades muestran lo contrario. Este punto podría perjudicar a aquellas mujeres que no estudien carreras técnicas, ya que se consideraría como un atributo que se aparta de lo esperado.

Por último, los conflictos de rol no son tampoco considerados causas del TC. No se considera que la mujer esté más orientada a la persona que a los objetivos, como establece Geary (1998), y que esto la perjudique para el ascenso a puestos directivos.

5.3.2 Barreras externas

En cuanto a las Barreras externas, la literatura y estudios de campo consultados, nos ha permitido agrupar cuatro causas generales dentro de las mismas: los factores culturales relacionados con los estereotipos de género, la cultura organizacional, las redes informales y el apadrinamiento y la regulación.

Los resultados obtenidos sobre las Barreras externas, permiten confirmar que los estereotipos de género asumidos por la sociedad constituyen una causa del TC validada por los resultados de esta tesis. Así, estos estereotipos no asocian a la mujer con las características atribuidas a las posiciones directivas que requerirían a priori racionalidad, fortaleza e independencia, mientras que las cualidades atribuidas a la mujer se relacionan más con la emocionalidad, debilidad y dependencia, como apunta Heilman (2001).

Por el contrario, no ha sido validada como causa del TC la cultura organizacional, que según Fajak y Haslam (1998) se apoyaba en la hipótesis de que la cultura organizacional está dominada por valores androcéntricos influidos por estereotipos y roles de género excluyentes de lo femenino que actúan en detrimento de la promoción laboral de las mujeres. Según estos autores se podían concretar en las reglas informales o redes masculinas y en las políticas de selección y desarrollo de carreras, pero, como se ha puesto de manifiesto, estos factores no han mostrado su influencia.

La otra causa considerada dentro de las Barreras externas, el ámbito legislativo, en el sentido desarrollado por las teorías desarrolladas por Pasamar y Valle (2011), donde concluyen que todavía hoy falta de legislación contundente de apoyo a la paridad, no ha sido validada por los resultados de esta tesis.

5.3.3 Barreras mixtas

Por último, las causas agrupadas como Barreras mixtas son la armonización de esferas pública y privada, la maternidad desde el punto de vista económico y organizacional, y la falta de experiencia en puestos directivos.

De estas tres causas, dos han sido validadas por esta tesis. Por un lado, la falta de experiencia en puestos directivos es considerada como causa del TC, ya que

se manifiesta que la mayoría de los miembros considerados para los CA han desempeñado puestos de alta dirección y hay muy pocas mujeres en la alta dirección de donde poder seleccionar. Según el Informe de la Mujer Directiva, PWC (2012), las mujeres representaban el 60% de los licenciados en España, el 45% del mercado laboral, pero sólo ocupan el 19% de las direcciones funcionales y el 8% de la alta dirección. El propio hecho de no acceder a puestos intermedios y de la alta dirección retroalimenta las dificultades de acceder a los CA (Centro de Gobierno Corporativo, 2014).

La segunda causa validada es la armonización de esferas privada y pública, que se ha considerado como una dificultad añadida al ascenso profesional, como indican Martínez-Pérez y Osca (2004). La falta de reparto equitativo de las tareas familiares entre los miembros de la familia y la carencia de ayudas sociales y organizacionales dificultan el ejercicio profesional, lo que se traduce en menores posibilidades de ascenso para quien se ocupa de dichas tareas. La compatibilización del espacio doméstico y el laboral está contrapuesta a las exigencias que el perfil directivo imperante, de largas horas de dedicación y movilidad geográfica, exige.

Por último, la maternidad no ha sido considerada como causa del TC desde el punto de vista organizacional, tal y como reflejan los datos del presente estudio. A priori, la maternidad es lo más característicamente femenino, pero también puede ser lo más enfrentado a los valores y códigos de la empresa. A pesar de que algunas teorías han considerado que la maternidad, desde el punto de vista económico y organizacional, constituye un estado de invalidez (England, 1992; Carnoy, 2000), esta causa no ha sido validada para las empresas del IBEX35.

PARTE III. CONCLUSIONES

CAPITULO 6: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos de este trabajo de investigación consistente en validar las causas del TC que son de aplicación en los CA de las empresas del IBEX35 hemos realizado, en primer lugar, una amplia revisión de la literatura y estudios de campo previos relacionados con el TC para puestos directivos. Esto ha permitido obtener las trece causas generales del TC, así como las correspondientes hipótesis de trabajo. A continuación se ha formulado el Modelo de las Barreras del TC, lo que nos ha facilitado la estructuración de las hipótesis en los distintos tipos de Barreras, desarrollando una relación funcional entre las hipótesis y el TC.

Antes de determinar las variables del MBTC asociadas a las hipótesis, hemos visto la conveniencia de poner de manifiesto la situación actual del TC en los CAIBEX35, tanto a nivel cuantitativo como regulatorio. Para ello hemos revisado las normas aplicables con relación a la diversidad de género en sus CA y analizado en detalle el grado de aplicación de las mismas por parte de dichas empresas. Esta fase nos ha permitido cuantificar las dimensiones del TC y conocer el contexto regulatorio y normativo que afecta a los CAIBEX35.

Para determinar las variables, hemos partido de las hipótesis recogidas en el MBTC, lo que nos ha permitido construir el cuestionario que se ha utilizado en

el trabajo de campo; en la elaboración del cuestionario hemos contado con la opinión de expertos y de una entrevista en profundidad con una consejera del CA de una de las empresas del IBEX35. El cuestionario ha sido enviado a los Comités de Nombramientos de todas las empresas del IBEX35.

El volumen de datos cuantitativos y cualitativos recogidos ha posibilitado realizar el análisis descriptivo de los datos y el contraste de las hipótesis. Por tanto, la metodología utilizada nos ha permitido conocer la dimensión del TC en los CAIBEX35 en el momento actual, y validar las causas principales del mismo estructuradas por tipos de Barreras, analizándolas y explicándolas sobre el contexto concreto de las empresas del IBEX35.

A continuación, se exponen las principales conclusiones que se derivan de la investigación, destacando las principales aportaciones del estudio y las implicaciones derivadas del mismo para las empresas, la sociedad y las propias mujeres.

La primera conclusión es que **existe un TC tanto a nivel conceptual como objetivo**. Partiendo de la definición que la literatura hace del término como las “Barreras invisibles que dificultan el acceso de la mujer a puestos directivos”, se ha puesto de manifiesto que la información oficial publicada por las empresas y los estudios de campo confirman su vigencia, tanto a nivel nacional como internacional. A la vista de los datos presentados en este estudio, el TC es una realidad también vigente en los CAIBEX35, ya que en enero de 2015 sólo el 16,88% de sus miembros son mujeres, cifra muy alejada del objetivo de paridad fijado para 2015 por la Ley de Igualdad de 3/2007.

El estudio del ámbito regulatorio que se ocupa de la diversidad de género en los puestos directivos y, por tanto del TC, aporta otra conclusión relevante: **la legislación presupone la existencia del TC prestando atención al número de mujeres en los CA de las empresas y exigiendo explicaciones en los casos de**

falta de diversidad. Además de la citada Ley de Igualdad, los Códigos de Buen Gobierno ponen el punto de atención en la diversidad de género en los CA de las empresas cotizadas mediante recomendaciones tendentes a promover una presencia más equilibrada. A pesar de ser meras recomendaciones, suponen una aceptación implícita de este desequilibrio y de la necesidad de corregirlo. Posiblemente, lo más importante es que ponen el punto de mira en este fenómeno, obligando a las empresas del IBEX35 a justificar cada año el dato sobre el número de mujeres en sus CA, lo que obliga a que figure necesariamente en la agenda de los temas a tratar por los propios Consejos.

En cuanto a las medidas adoptadas por las empresas a raíz de los requerimientos de los CBG, hemos comprobado que existen distintos grados de intensidad en las acciones descritas en favor de la paridad, que van desde las más contundentes como las auto-imposiciones voluntarias de cuotas, al paso intermedio de incluir en sus Reglamentos del CA o de la CNR declaraciones de acciones en favor de la paridad, finalizando con un importante grupo de empresas que todavía no establecen medidas específicas en sus reglamentos (aunque prácticamente todas realizan declaraciones de intenciones genéricas en contra de los sesgos por género y en favor de la diversidad). Relacionando lo anterior con los datos relativos al número de consejeras por empresa, podemos concluir que **existe una relación positiva entre el número de consejeras no dominicales y el establecimiento de acciones específicas adicionales a los mínimos requeridos por el CBG.**

La representación femenina en los CA está todavía lejos de ser paritaria, pero el desarrollo de la legislación, las recomendaciones de buen gobierno corporativo e iniciativas de empresas relevantes hacen prever que, tanto de forma regulada como voluntaria, las empresas van a ir equilibrando la composición de sus CA. Pero al mismo tiempo que se desarrollan iniciativas desde el exterior del fenómeno, mediante el desarrollo de regulación y de iniciativas propuestas por los CBG, es necesario dar un paso más y adentrarnos en el núcleo del problema

fijándonos en las causas internas del TC en las empresas, para comprender el fenómeno y abordar mejor posibles soluciones desde el interior.

Una vez analizadas las causas generales del TC para el acceso a puestos directivos, hemos constatado que hay un amplio consenso sobre las mismas, tanto en la literatura científica como en los estudios de campo. Tras un detallado análisis de todas las causas identificadas, hemos procedido a resumirlas en trece causas generales que hemos agrupado en tres tipos de Barreras: internas, externas y mixtas. Esta clasificación ayuda en gran medida a su comprensión, análisis y preparación del estudio de campo sobre un escenario tan concreto y relevante como es el de las empresas del IBEX35.

En este sentido extraemos las **siguientes conclusiones**:

- De todas las causas analizadas, para el caso de las empresas del IBEX35, solo cinco han demostrado tener influencia en el TC: el estilo de liderazgo, la elección personal, los estereotipos de género asumidos por la sociedad, la armonización de esferas privada y pública y la falta de experiencia en puestos directivos.
- Ninguna barrera se alza como predominante sobre las demás, ya que de las cinco causas validadas, dos se clasifican dentro de las Barreras internas, dos dentro de las mixtas y una dentro de las externas.

Las dos conclusiones anteriores están en la raíz de la complejidad del fenómeno y ponen de manifiesto, la necesidad del análisis global realizado.

Así pues, consideramos que esta tesis tiene las siguientes aportaciones:

1. La síntesis de la literatura realizada sobre el TC y sus causas constituye una aportación en cuanto a compilación de estudios precedentes, incluyendo como novedad su clasificación en Barreras

internas, externas y mixtas que ayuda en gran manera a la comprensión y análisis del fenómeno. El abordaje del TC desde esta clasificación permite plantear un MTBC sencillo pero completo, desde el que visualizar todos los factores que pueden afectar al TC de una forma ordenada.

2. Diversos estudios han cuantificado la dimensión del TC en todo tipo de poblaciones, incluidas las empresas del IBEX35, pero en este trabajo se analizan las causas concretas que mantienen esta situación a lo largo del tiempo, a pesar de la creciente normativa al respecto. Este estudio contribuye, por tanto, al análisis cualitativo de la configuración del TC en los CAIBEX35 desde el ángulo de las causas que lo provocan, paso necesario para poder entender y arbitrar medidas sobre el fenómeno del TC.
3. Centra la atención sobre las causas que los actores y decisores fundamentales de estas empresas consideran más relevantes, los propios miembros de los Comités de Nombramientos. Ayuda por tanto a centrar el foco de atención sobre las causas clave y a establecer recomendaciones concretas, tanto para las empresas, como para la mujer y para la sociedad.

Recomendaciones para disminuir el TC:

Dado que la falta de experiencia en puestos directivos es una causa validada del TC en los CAIBEX35, al no haber apenas mujeres en la alta dirección de las que poder seleccionar, **las empresas deberían poner el énfasis en favorecer la promoción de mujeres en todos los niveles**³⁴, desde el inicio de su carrera, para nutrir a la alta dirección y crear una masa crítica de altas ejecutivas.

³⁴ En este sentido, un caso reciente de actuación sobre esta causa validada, es la realizada por El Corte Inglés. Esta empresa tiene gran relevancia, aunque no pertenezca al IBEX35, ya que cuenta con más de 90.000 trabajadores (de los cuales el 64% son mujeres). El 6 de agosto de 2015 ha publicado su nuevo

Con relación a la segunda causa validada, la elección personal, **es la propia mujer la que debe reflexionar sobre su carrera con mente abierta**, valorando que la anticipación de renuncias está hoy asociada a unos patrones que irán cambiando a medida que se incorporen más mujeres a la alta dirección, con nuevos planteamientos de organización del tiempo y aportación de valor. Esta causa debe ser abordada por la propia mujer desde el inicio de su carrera.

Por lo que se refiere a la armonización de las esferas privada y pública, sigue siendo percibida como un hándicap para el ascenso de las mujeres, ya que se considera que la mujer tiene mayor peso en la responsabilidad doméstica, lo que implica un necesario acogimiento a medidas de conciliación que en sí mismas podrían perjudicar el ascenso. En este sentido **es necesario que la sociedad tome conciencia de la necesidad de un reparto equitativo de las responsabilidades domésticas** y que obligue al Estado a elaborar medidas legislativas que garanticen el cumplimiento de los derechos asociados a la conciliación. Además, **las empresas deben comprometerse firmemente a respetar y favorecer la conciliación** poniendo en valor dicha apuesta de cara a empleados y consumidores y enfocar el concepto de conciliación también al hombre.

Por otra parte, los estereotipos de género asumidos por la sociedad muestran que se sigue asociando a las mujeres con características como debilidad y dependencia que no favorecen su promoción. En este sentido la llegada de mujeres a puestos directivos irá cambiando las reglas de juego que han estado definidas desde una postura que ensalzaba los valores de la masa predominante. **Las empresas deben potenciar un clima interno en el que se respete y favorezca la diversidad de género.**

plan de igualdad, para aumentar el número de mujeres en puestos directivos; para ello, se compromete a colocar a mujeres en el 50% de los puestos de responsabilidad que cree hasta el 31 de diciembre de 2020, fecha en la que finaliza dicho plan.

Con relación al estilo de liderazgo, hoy en día se sigue asociando el éxito más al estilo transaccional asociado al hombre, en cambio nos debemos plantear los beneficios que aporta el liderazgo transformador, más propio de la mujer. En todo caso, **estos liderazgos no deberían abordarse como contrapuestos sino como una gran oportunidad de sumar sinergias entre los dos.**

Otra reflexión de interés es la creencia generalizada entre los miembros de los Comités de Nombramientos (formados mayoritariamente por hombres) sobre el hecho de que las mujeres no orientan preferentemente sus carreras hacia las Ciencias Sociales, cuando los datos reales proporcionados por las Universidades muestran lo contrario. Informar sobre esta situación evitaría que puedan verse perjudicadas aquellas mujeres que no estudien carreras técnicas (ya que se consideraría como un atributo que se aparta de lo esperado).

En definitiva, la solución al TC se encuentra en la actitud de las mujeres, en las obligaciones establecidas por el ámbito regulatorio, en las mejoras de la diversidad de género en puestos de dirección dadas por la legislación y por las empresas así como por cambios en la sociedad (modificación de estereotipos y exigencias de transparencia).

En cuanto a las limitaciones de la tesis, una de ellas es la que tiene relación con la baja tasa de respuesta del cuestionario. Algunos autores califican como normal que sea baja la tasa de respuesta a cuestionarios en asuntos relacionados de alguna forma con la ética empresarial, como pueden considerarse algunas de las cuestiones planteadas en nuestro cuestionario, y aducen este hecho a la propia naturaleza del tema tratado (Randall y Gibson, 1990). Por un lado, los directivos pueden mostrarse incómodos por ver observada y directamente medida su opinión sobre un tema sensible. Por otro lado, los individuos más dispuestos a participar en este tipo de estudios pueden tener diferentes actitudes respecto a aquellos que se muestran más reticentes a hacerlo.

Por otra parte, hemos apreciado una posible limitación de tipo cualitativo, relacionada con la medición de las opiniones de los miembros de los Comités de Nombramientos. Una de las limitaciones principales en las investigaciones científicas en las áreas del *management* y comportamiento es que algunas investigaciones no están exentas de errores, debido a las dificultades en la medida y cuantificación del comportamiento propio y en la recopilación de datos en áreas subjetivas de sentimientos, emociones, actitudes y percepciones (Sekaran, 2000). Máxime cuando se esperan respuestas políticamente correctas, como es el caso del TC, tanto por la exposición mediática como por el nivel de responsabilidad de los participantes. Existe cierto debate sobre la autenticidad y fiabilidad de la investigación empírica en el área de la *business ethics* (Crane, 1999) al existir el riesgo de desviación al dar respuestas directas a los investigadores en temas sensibles (Bondy, Matten y Moon, 2004). El fenómeno de la tendencia a la deseabilidad social no es infrecuente en este tipo de estudios empíricos, donde las respuestas pueden sufrir del sesgo originado por la necesidad subjetiva de ofrecer respuestas consideradas social o culturalmente aceptables incluso en el caso de no ser verdaderas (Crane, 1999; Sekaran, 2000). Aun así, asociamos a las respuestas un gran valor al ser recabadas de miembros actores y decisores muy relevantes en la composición de los Consejos.

El trabajo de investigación que hemos desarrollado pretende contribuir a impulsar estudios teóricos y empíricos sobre el TC para avanzar en esta área de investigación. A continuación se plantean algunas líneas de investigación que a partir del trabajo llevado a cabo en esta tesis podrían profundizar en aspectos no explorados en él.

Las causas validadas podrían abrir líneas de investigación específicas que permitieran abordar en profundidad las posibles soluciones asociadas a cada una de ellas:

- Análisis del momento en el que se frena el acceso de la mujer a puestos directivos intermedios (estudio del caso en una empresa o sector), así como las causas concretas de este hecho.
- Fundamentos de la elección personal en cuanto a los motivos concretos del abandono de la carrera profesional de la mujer y cómo podrían plantearse soluciones a las causas que provocan ese abandono.
- Análisis de la problemática del reparto de tareas familiares en mujeres con proyección profesional.
- Estado de la cuestión sobre los estereotipos de género asumidos hoy por los implicados en los ascensos, como pueden ser los directores de RRHH, miembros de CA o directivos intermedios.
- Análisis del impacto de los estilos de liderazgo asociado a hombres y mujeres en los resultados de las empresas o en la valoración del personal.

En cuanto a las posibles soluciones que pueden esperarse desde el ámbito regulatorio, se podrían abrir varios horizontes de estudio:

- Impacto de las leyes de cuotas: estudio de las consecuencias del establecimiento de las leyes de cuotas que no aparecen en un horizonte próximo, ni por iniciativa nacional ni por imposición europea.
- Evolución del grado de cumplimiento de las recomendaciones relativas a la diversidad de género en los CA, establecidas por los CBG y su impacto en el TC con proyección también en la cuenta de resultados de las empresas.
- Análisis del impacto de medidas concretas tomadas por iniciativas propias de empresas en favor del acceso de la mujer a puestos directivos intermedios o sus CA.

- Este tipo de estudio se podría realizar a nivel internacional entre las empresas de índices bursátiles equivalentes procediendo un análisis comparativo.

BIBLIOGRAFÍA

Add Talentia (2015). *Presente y futuro de las mujeres en los Consejos de Administración*. Recuperado de <http://www.addtalentia.com>, consultado en julio de 2015.

Addeco (2009). *III Encuesta Adecco Mujer Directiva*. Recuperado de www.addeco.es/_data/Estudios/pdf/485.pdf, consultado en marzo de 2014.

Adler, N.J. (1984). Women in international management: Where are they? *California management Review*, Summer XXVI, (4) 78-89.

Adler, R. D. (2001). Women in the executive suite correlate to high profits. *Harvard Business Review y European Project on Equal Pay*. Working Paper. Recuperado de <http://glassceiling.org>, consultado en mayo de 2015.

Alegre, J. y Cladera M. (2003). *Introducción a la estadística descriptiva para economistas*. Materials Didàctics UIB, 101. Palma de Mallorca. Recuperado de www.uib.cat/depart/deaweb/personal/.../Estadistica/Material101.PDF, consultado en junio de 2015.

Agut, N. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25(2), 201-214.

Ahlgren, J. (1983). Sex differences in the correlates of cooperative and competitive school attitudes. *Developmental Psychology*, 19, 881-888.

Alaminos, A. y Castejón, J.L. (2006). *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión*. Universidad de Alicante.

Albert, M.J. (2006). *La investigación educativa. Claves teóricas*, Madrid: McGraw Hill.

Albert, R., Escot L., Fernández J.A. y Mateos, R. (2008). *Análisis de la presencia de mujeres en puestos directivos de la Comunidad de Madrid*. Madrid, España: Biblioteca Nueva, S. L. Recuperado de <http://www.ucm.es/data/cont/docs/85-2014-01-20>, consultado en marzo de 2014.

Albrecht, J., Björklund, A. y Vroman, S. (2003). Is there a glass ceiling in Sweden? *Journal of Labor Economics*, 21(1), 145-177.

Anker, R. (1997). La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías. *Revista Internacional del Trabajo*, 116(3), 343-370.

Ashmore, R.D. (1986). Gender stereotypes. En R. D. Ashmore y F.K. Del Boca (Eds.), *The social Psychology of Female-male Relations: A critical analysis of central concepts*, 69-119, Orlando: Academic Press.

Astudillo, A. (2009). *Diseño de un sistema automático de inversión en bolsa basado en técnicas de predicción de series temporales*. Recuperado de <http://www.iit.upcomillas.es/pfc/resumenes/4a47e72556ec2.pdf>, consultado en junio de 2015.

Badesa, C., Jané, I. y Jansana, R. (1998). *Elementos de lógica formal*. Barcelona: Ariel.

Barberá, E., Sarrió, M. y Ramos, A. (2000). Mujeres y estilos de dirección: el valor de la diversidad, *Revista de Intervención Psicosocial*, 1, 49-62.

Barret, N.S. (1973). Have Swedish Women Achieved Equality? *Challenge*, 19, 14-20.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York: The free Press.

Bastida, F. y Benito, B. (2007). Central government budget practices and transparency: an international comparison. *Public Administration*, 85(3), 667-716.

Baxter, J. y Wright, E.O. (2000). The Glass Ceiling Hypothesis: A Comparative Study of the United States, Sweeden and Australia. *Gender and Society*, 14 (2), 275-294.

Becker, G. (1964). *Human Capital*. Nueva York: Columbia University Press, for the National Bureau of Economic Research.

Becker, G. (1971). *The economics of discrimination*. Chicago: University of Chicago Press.

Becker, G. (1973). A Theory of Marriage: Part I. *Journal of Political Economy*, 81(4), 813-846.

Becker, G. (1974). A Theory of Marriage: Part II. *Journal of Political Economy*, 82(2), 11-26.

Becker, G. (1981a). Altruism in the Family and Selfishness in the Market Place. *Economía*, 48, 1-15.

Becker, G. (1981b). *A treatise on the Family*. Cambridge: Harvard University Press.

Benders, J. y Van Veen, K. (2001). What's in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions, *Organization*, 8 (1), 33-53.

Benschop Y. y Brouns M. (2005). The Trouble with the Glass Ceiling. Critical reflections on a famous concept. *Paper for the 4th International Critical Management Studies Conference*, Radboud University & Groningen University. Recuperado de [http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2005/proceedings/The Intersection/Benschop.pdf](http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2005/proceedings/The%20Intersection/Benschop.pdf), consultado en enero de 2015.

Bhatnagar (1988). Professional women in organizations: new paradigms for research and action. *Sex roles*, 18(5-6), 343-355.

Blum, T., Fields, D. y Goodman, J. (1994). "Organization-level determinants of women in management". *Academy of Management Journal*, 37 (2), 241-268.

BOE (1978). Constitución Española. Recuperado de http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/constitucion.html, consultado en marzo de 2014.

BOE (2013). Circular 5/2013, *Modelo Informe Anual de Gobierno Corporativo*. Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/2013/06/24/pdfs/BOE-A-2013-6805.pdf>, consultado en mayo de 2015.

Bolsa de Madrid (2015). Recuperado de <http://www.bolsamadrid.es/esp/asp/empresas/empresasporsectores.aspx?sector=01>, consultado en julio de 2015.

Bondy, K., Matten, D. y Moon, J. (2004). The Adoption of Voluntary Codes of Conduct in MNCs: A Three-Country Comparative Study. *Business and Society Review*, 109 (4), 449-477.

Bonilla y Martínez (1992). *Análisis del currículo oculto de los modelos sexistas*. En M. Moreno (Coord.), *Del silencio a la palabra. Coeducación y reforma educativa*, 60-92. Madrid, Ministerio de Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer, Colección de Estudios.

- Borderías, C. y Carrasco, C. (1994). *Introducción. Las mujeres y el trabajo: aproximaciones históricas, sociológicas y económicas*, en Borderías, C. et al., *Las mujeres y el trabajo: rupturas conceptuales*, Icaria, Barcelona, 15-109.
- Breaugh, J. A., y Frye, N. K. (2008). Work-family conflict: The importance of familyfriendly employment practices and family-supportive supervisors. *Journal of Business and Psychology*, 22(4), 345-353.
- Burgess, Z. y Tharenou, P. (2002). Women Board Directors: Characteristics of the Few. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 39-49.
- Burke, R. y McKeen, C. (1992). Women in management. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 7, 245-284.
- Bustelo (1989). *Desarrollo de la igualdad de oportunidades en España*. En Instituto de la Mujer (Ed.), *Mujer e igualdad de oportunidades en el empleo*. Debate, 7. Ministerio de Asuntos Sociales.
- Calás, M. y Smircich, L. (1996). *The Woman's point of view: feminist approaches to organization studies*. *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Camps, V. (1998). *El siglo de las mujeres*. Madrid, Ediciones Cátedra.
- Cánovas, A., Aragón J. y Rocha, F. (2005). Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral en las comunidades autónomas. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 23(1), 73-93.
- Carlson, D. S. y Kacmar, K. M. (2000). Work-family conflict in the organization: do life role values make a difference? *Journal of Management*, 26(5), 1031-1054.
- Carnoy, M. (2000). La familia, el trabajo flexible y los riesgos que corre la cohesión social. *Revista Internacional del Trabajo*, 118(4), 461-481.
- Carrasquer, P., Massó, M. y Martín A. (2005). La Política de conciliación de la vida laboral y familiar en la negociación colectiva. Un aspecto de la estrategia europea de empleo. *Cuadernos de relaciones laborales*, 23 (1), 131-150.
- Cashdan, E. (1998). Are men more competitive than women? *British Journal of Social Psychology*, 37, 213-229.
- Catalyst (2004). *Bottom line connecting corporate performance and gender diversity*. Recuperado de <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity>, consultado en abril de 2014.
- Catalyst (2008). *Promoción de la mujer en cargos de responsabilidad: conexión entre mujeres en puestos directivos y mujeres en cargos intermedios*. Recuperado de

www.catalyst.org/.../promocion_de_la_mujer_en_cargos_de_responsabilidad, consultado en febrero de 2014.

Catalyst (2014). *Census of women corporate officers and top earners*. Recuperado de <http://www.catalyst.org/knowledge/2014-catalyst-census-women-board-directors>, consultado en marzo de 2015.

Centro de Gobierno Corporativo (2014). *Mujeres en la Alta Dirección*. Recuperado de <http://www.centrogobiernocorporativo.ie.edu/.../Mujeres-en-la-Alta-Dirección-en-Es>, consultado en mayo de 2015.

Cheng, Y.C. (1994). Principal's leadership as a critical factor for school performance: evidence from multi-levels of primary schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 5(3), 299-317.

Chinchilla, N., Poelmans, S. y León, C. (2005). *Mujeres directivas bajo el techo de cristal*. International Center of Work and Family. Recuperado de <http://insight.iese.edu/es/doc.asp?id=00435&ar=6>, consultado en noviembre de 2013.

Chinchilla, N., León, C., Torres, E. y Canela, M.A. (2006). *Frenos e impulsores de la trayectoria profesional de las mujeres*. IESE Bussines School - Universidad de Navarra. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0632.pdf>, consultado en abril de 2014.

Clark S.C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behaviour*, 58, 348-365.

CNMV (2006). *Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas*. Código Conthe. Recuperado de <http://www.cnmv.es/portal/legislacion/COBG/COBG.aspx>, consultado en febrero de 2015.

CNMV (2009). *Guía de atención al accionista. Las preguntas que debe hacerse todo accionista de una empresa cotizada*. Recuperado de www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Guias/guia_accionistacc.pdf, consultado en marzo de 2014.

CNMV (2013a). *Código Unificado de Buen Gobierno de las Empresas cotizadas (Actualización)*. Recuperado de www.cnmv.es/DocPortal/.../CodigoGov/Codigo_buen_gobierno.pdf, consultado en febrero de 2015.

CNMV (2013b). *Informe Anual de Gobierno Corporativo de las compañías del IBEX35*. Recuperado de

<http://www.cnmv.es/Portal/Publicaciones/PublicacionesGN.aspx?id=21>, consultado en junio de 2015.

CNMV (2015). Código de Buen Gobierno de las Empresas cotizadas. Recuperado de <http://www.cnmv.es/portal/Publicaciones/CodigosGovCorp.aspx>, consultado en junio de 2015.

College, B. (2003). *Verbal and math scores*. Recuperado de <http://collegeboard.com>, consultado en octubre de 2013.

Comisión de Justicia de la UE (2014). *Gender Balance on corporate boards, Europe is cracking de glass ceiling*. Recuperado de http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/index_en.htm, consultado en mayo de 2015.

Comisión Europea (2015). *Data base on gender quality*. Recuperado de http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm, consultado en julio de 2015.

Conti, R., Collins, M. A. y Picariello, M. L. (2001). The impact of competition on intrinsic motivation and creativity: considering gender, gender segregation and gender role orientation. *Personality and Individual Differences*, 30, 1273-1289.

Cooper C. y Puxty, A. (1996). On the proliferation o accounting histories. *Critical Perspectives on Accounting*, 7, 285-313.

Corsun, D.L. Y Costen, W.M. (2001). Is the Glass Ceiling Umbreakable? *Journal of Management Inquiry*, 10 (1), 16-26.

Cotter, D.A., Hersmsen, J.M. Ovadia, S. y Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80 (2), 655-682.

Crane, A. (1999). Are you Ethical? Please Tick Yes Or No On Researching Ethics in Business Organizations. *Journal of Business Ethics*, 2(3), 237-248.

Credit Suisse (2012). *Does gender diversity improve performance?* Recuperado de <https://www.credit-suisse.com/es/en/news-and-expertise/research/credit-suisse-research-institute/news-and-videos.article.html/article/pwp/news-and-expertise/2012/07/en/does-gender-diversity-improve-performance.html>, consultado en febrero de 2015.

Crompton, R. y Harris, F. (1998). Explaining women's employment patterns: orientations to work revisited. *British Journal of Sociology*, 49(1), 118-136.

Cronbach, L.J. (1949, 1960, 1970, 1984, 1990). *Essentials of psychological testing* (1ª-5ª edición). New York: Harper.

Cuadrado, I. y Morales, J. F. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23, 183-202.

Cuervo, A., Fernández, A.I. y Gómez, S. (2002). Mecanismos externos de control de la empresa: el papel de los bancos y el mercado de control en entornos de baja protección del inversor. *Ekonomiaz*, 50, 54-73.

CWDI (2015). *Report on Women Directors of Fortune Global 200: 2004-2014*. Recuperado de <http://www.globewomen.org/CWDI/2015FG200KeyFindings.html>, consultado en octubre de 2015.

Davidson, M.J. y Cooper, C.L. (1992). *Shattering the Glass Ceiling: The Woman manager*, London: Paul Chapman Publishing

Davies-Netzley, S.A. (1998). Women above the Glass Ceiling: Perceptions on Corporate Mobility and Strategies for Success. *Gender and Society*, 12 (3), 339-355.

De la Fuente, B. (2014). *Relación entre variables: causalidad, correlación y regresión*. Barcelona: Universidad Abierta de Cataluña. Recuperado de https://www.exabyteinformatica.com/uoc/Estadistica/Estadistica_ES/Estadistica_ES_%28Modulo_4%29.pdf, consultado en junio de 2015.

De la Rica, S. y Ugidos, A. (1995). ¿Son las diferencias en capital humano determinantes de las diferencias salariales observadas entre hombres y mujeres? *Investigaciones Económicas*, XIX (3), 395-414.

De Luis-Carnicer, M.P.; Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M. y Vela-Jiménez, Mª J. (2002). La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar, *Boletín Económico del ICE*, 2741, 37-50.

Dezso, C. L., y Ross, D. G. (2011). *Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation*. Recuperado de http://www1.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/3063/PerfFemonTMT_SMJ_Final_Prepub.pdf, consultado en marzo de 2015.

Diez, E. J.; Terrón, E y Anguita, R. (2006). *La cultura de género en las organizaciones escolares. Motivaciones y obstáculos de acceso de la mujer a los puestos de dirección*. Barcelona: Octaedro.

Doeringer, P. y Piore, M. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington: Health Lexington Books.

Dricoll, D. y Golberg, C.R. (1993). *Members of the club*. Nueva York: Free Press.

Dunn, T.J., Baguley, T. and Brunnsden, V. (2014). From alpha to omega: A practical solution to the pervasive problem of internal consistency estimation. *British Journal of Psychology*, 105, 399-412. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/bjop.12046/abstract>, consultado en agosto de 2015.

Eagly, A. H. (2009). The his and hers of prosocial behavior: An examination of the social psychology of gender. *American Psychologist*, 64, 644-658.

Eagly, A.H. y Carli, L.L. (2003a). Finding gender advantage and disadvantage: Systematic research integration is the solution. *Leadership Quarterly*, 14(6), 851-859.

Eagly, A.H. y Carli, L.L. (2003b). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *Leadership Quarterly*, 14, (6), 807-834.

Eagly, A. y Carli, LL. (2007). Women and the labyrinth of Leadership, *Harvard Business Review*, September, 62-71.

Eagly A. y Jonson, B.T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-257.

Eagly, A. y Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109 (3), 573-599.

Engels, F., (1945). *El origen de la familia, de la propiedad privada y del Estado*, Buenos Aires Claridad.

England, P. (1989). A Feminist Critique of Rational-Choice Theories: Implications for Sociology. *The American Sociologist*, 20 (1), 14-28.

England, P. (1992). *Comparable Worth, Theories and Evidence*, Nueva York: Aldine.

Eurostat (2015). *Mujeres Educación Universitaria, Eurostat, ¿mejores oportunidades laborales?* Recuperado de http://www.europarl.es/es/sala_de_prensa/comunicados_de_prensa/pr-2015/pr-2015-march/universitarias.html, consultado en junio de 2015.

Fajak, A. y Haslam, S.A. (1998). Gender solidarity in hierarchical organizations. *British Journal of Social Psychology*, 37, 73-94.

- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A. y Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal*, 12 (1), 54-76.
- Fernández-Palacín, F.F., López-Fernández, M., Maeztu-Herrera, I., Martín-Prius, A. (2010). El techo de cristal en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, 1, 231-247
- Fierman, J. (1990). Do women manage differently? *Fortune*, 17, 115-18.
- Fisher, H. (2001). *El primer sexo*. Madrid Grupo Santillana ediciones.
- Fiske, S. T., Bersoff, D. N., Borgida, E., Deaux, K., y Heilman, M. E. (1991). Social science research on trial: Use of sex stereotyping research in Price Waterhouse vs. Hopkins. *American Psychologist*, 46, (10), 1049-1060.
- Fleetwood, S. (2007). Why work-life balance now? *International Journal of Human Resource Management*, 18,3, 387-400.
- Fligstein, N. (1993). *The transformation of corporate control*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Foley S., Kidder D. y Powell G. (2002). The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation on Hispanic Law Associates. *Journal of Management*, 28, (4), 471-496.
- Fontes, S., Garcia, C., Garriga, A.J., Perez, C. y Sarria, E. (2001). *Diseños de investigación en psicología*, Unidad Didáctica. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Gajendran y Harrison (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), 1524-41.
- Geary, D.C. (1998). *Male, female: The evolution of human sex differences*. American Washington, DC: Psychological Association.
- GMI (2013). Women on Boards. Recuperado de <http://corp.gov.law.harvard.edu/2013/05/20/2013-women-on-boards-survey/>, consultado en marzo de 2014.
- Grant Thornton (2013). International Business Report. Recuperado de www.internationalbusinessreport.com, consultado en abril de 2014.

- Greenhaus, J.H. y Parasuraman, S. (1999). *Research on work, family and gender. Current status and future directions*. En G.N. Powell (Coord.), *Gender and Work*, 391-412. Thousand Oaks, London: Sage Publications.
- Guy, M.F. (1992). *Women and men in the States: Public administration at the state level*. Armonk: Sharpe.
- Hair J.R., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (2000). *Análisis multivariante*, quinta edición. Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Hair y Joseph F. (2009). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Upper Saddle River: Prentice Hall. Recuperado de http://works.bepress.com/joe_hair/2/, consultado en julio de 2015.
- Halpern, D.F. (2000). *Sex differences in cognitive abilities* (3rd ed.). Mahwah, JF: Erlbaum.
- Harris, H. (1998). Women in International management: The Times They are Changing? *International Review of Women and Leadership*, 4 (2), 6-14.
- Hausmann, R., Tyson, L. D. y Zahidi, S. (2013). *The Global Gender Gap Report 2012*. World Economic Forum. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2012.pdf, consultado en julio de 2014.
- Hedges, L.V. y Novell, A. (1995). Sex differences in mental test scores, variability, and numbers of high-scoring individuals. *Science*, 269, 41-45.
- Heilman, M.E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes affect movement women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4) 657-674.
- Helgesen, S. (2011). *The female advantage: women's ways of leadership*. New York: Crown Publishing Group.
- Hernández Ruiz, A. (2008). *Expectativas de vida familiar y laboral*. (Tesis doctoral). Universidad de Alicante, Alicante. Recuperado de <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/9599>, consultado en enero de 2014.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1998). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood New Jersey: Prentice Hall.
- Higgins, C.; Duxbury, L. & Johnson, K. L. (2000). Part-time work for women: does it really help balance work and family? *Human Resources Management*, 39 (1), 17-32.

Hitt, M.A., Bierman, L., Shimizu, K. y Kochhar, 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*, 44 (1), 13-28.

Hoyenga, K.B. (1993). Sex differences in human stratification: a biosocial approach, en L. Ellis (Ed.), *Social stratification and socioeconomic inequality*, 1, 139-157, Westport, CT: Praeger.

Hrdy, S.B. (1999). *Mother nature: A history of mothers, infants, and natural selection*, New York: Pantheon Books.

Hultin, M. (2003). Some Take the Glass Escalator, Some Hit the Glass Ceiling? Career Consequences of Occupational Sex Segregation. *Work and Occupations*, 30 (1), 30-61.

Humphries, J. y Rubery, J. (1984). The Reconstitution of the Supply Side of the Labour Market: the Relative Autonomy of Social Reproduction. *Cambridge Journal of Economics*, 8, 331-346.

Hyman, J. y Summers, J. (2004). Lacking balance? Work-life employment practices in the modern economy. *Personnel Review*, 33, 418-29.

Hymowitz, C. y Shellhardt, T.D. (1986). The Glass ceiling: why women can't break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. *The Wall Street Journal*, March, 1.

Ibarra, H. (2000). Making Parther: A Mentor's Guide to the Psychological Journey. *Harvard Business Review*, (March-April), 146-155.

Instituto de la Mujer (1990). *Female business activity*, Madrid: Instituto de la Mujer.

Instituto de la Mujer (1999). *La situación de la mujer en la toma de decisiones*, Madrid: Instituto de la Mujer.

Jacobs, R. y McClelland, D. (1994). Moving up the corporate ladder: a longitudinal study of the leadership motive pattern and managerial success in women and men. *Psychology of Women Quarterly*, 18, 25-52.

Jacobsen, J. (1994). *The Economics of Gender*. Oxford: Blackwell.

Johns, M. L. (2013). Breaking the Glass Ceiling: Structural, Cultural, and Organizational Barriers Preventing Women from Achieving Senior and Executive Positions. *Perspectives in Health Information Management*, Winter, 1-11.

Jonung, C. (1998). Occupational segregation by sex and change over time. *Women's work and Wages*. Nueva York: Routledge.

Josephs, Tafarodi y Markus (1992). Gender and self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 391-403.

Kanter (1977), *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Kelliher, C., Anderson, D. (2008). For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 419-31.

Kilbourne, B., England, P., Farkas, G., Beron, K. y Weir, D. (1994). Returns to Skill, Compensating Differentials, and Gender Bias: Effects of Occupational Characteristics on the Wages of White Women and Men. *American Journal of Sociology*, 100, 689-719.

Kimura, D. (1999). *Sex and cognition*, Cambridge, MA: MIT Press.

Kochan, T. (2003). The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42 (1), 3-21.

Korac-Kakabadse, N. y Myers, A. (1998). Demographics and leadership philosophy: exploring gender differences. *The Journal of Management Development*, 17 (5), 35-88.

Krug, B. (1997). *Discrimination against women: a neo-institutional perspective, Gender and Economics, A European Perspective*. London: Routledge.

Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. Recuperado de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1999-21568, consultado en febrero de 2015.

Ley 12/2001, de 9 de julio, de medidas urgentes de reforma del mercado de trabajo para el incremento del empleo y la mejora de su calidad. Recuperado de <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2001-13265>, consultado en marzo de 2015.

Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-6115>, consultado en marzo de 2015.

Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo. Recuperado de

http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-12589, consultado en junio de 2015.

Linkedin (2011). *Infographic: Women and Mentoring in the US*. Recuperado de <http://blog.linkedin.com/2011/10/25/mentoring-women>, consultado en septiembre de 2015.

Loden (1987). *Feminine leadership, or how to succeed in business without being one of the boys*. London: Times Books.

Lynn, R. (1993). Sex differences in competitiveness and the evaluation of money in twenty countries. *Journal of Social Psychology*, 13 (3), 507-511.

Macinnes, J. (2005). Diez mitos sobre la conciliación de la vida laboral y familiar. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 23 (1), 35-71.

Macintosh, N. (1990). Annual reports in an ideological role: a critical theory analysis. *Critical accounts*. Londres: MacMillan.

Maddock y Parkin (1993). Generated cultures, women's choices and strategies at work. *Women in Management Review*, 8, (2), 3-9.

Martínez-Pérez, M. D. y Osca, A. (2004). El éxito profesional desde una perspectiva de género: Propuesta de un modelo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57, 193-208.

Marshall (1993). Organizational cultures and woman managers: exploring the dynamics of resilience. *Applied Psychology: An International Review*, 42 (4) 313-322.

Maruani, M. (2000). Hommes-Femmes. L'évolution des inégalités en matière d'emploi. Institut National d'Etudes Démographiques (INED), *Unité de recherche Démographie, genre et sociétés*, 220-2209.

Mateos de Cabo, R. (2010). Discriminación en Consejos de Administración, *Revista de Economía Aplicada*, 53(XVIII), 131-162. Recuperado de http://www.revecap.com/revista/numeros/53/pdf/mateos_gimeno_escot.pdf, consultado en octubre de 2014.

Maume, D.J.J. (2004). Is the Glass Ceiling a Unique Form of Inequality? *Work and Occupations*, 31 (2), 250-274.

Marx, K. (Edición 1: 1946, Edición 2: 1959, Reimpresión 25: 1995). *El Capital: Crítica de la Economía Política, Tomo 1*, México: Fondo de Cultura Económica.

Mazur A. y Booth, A. (1998). Testosterone and dominance in men. *Behavioral and Brain Sciences*, 21, 352-397.

McClelland, D.C. y Watson, R.I. (1973). Power motivation and risk-taking behaviour. *Journal of Personality*, 41, 121-139.

Mckinsey (2007). *Women Matter*. Recuperado de http://www.mckinsey.com/features/women_matter, consultado en abril de 2014.

Mckinsey (2010). *Women at the top corporations: making it happen*. Recuperado de http://www.mckinsey.com/features/women_matter, consultado en enero de 2014.

McNall, L. A., Masuda, A. D. y Nicklin, J. M. (2010). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology*, 144 (1), 61-81.

MECD (2014). *Datos básicos del Sistema Universitario Español* del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/educacion-mecd/areas-educacion/universidades/estadisticas-informes/datos-cifras.html>, consultado en marzo de 2015.

Merton (1948). The self-fulfilling prophecy. *Antioch Review*, 8, 193-210.

Messick, S. (1980). Test validity and ethics of assessment. *American Psychologist*, 35, 1012-1027.

Metcalfe, J. (1993). Women in management: Organizational socialization an assessment practices than prevent career advancement. *International Journal of Selection and Assessment*, 1 (2), 68-83.

Metcalfe, B. y West, M. (1995). *Women managers*. En J. Firth-Cozens y M. West (Eds.) *Women at Work*. Buckingham: Open University Press.

Meyer, J.W. y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-364.

Mincer, J. (1974). Family Investments in Human Capital: Earnings of Women. *Journal of Political Economy*, 82 (2), 76-108.

MINECO (2010). *Libro Blanco. Situación de las Mujeres en la Ciencia Española*. Ministerio de Educación, Gobierno de España Recuperado de www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/.../LibroBlanco_Interactivo.pd, consultado en noviembre de 2014.

- Mirowsky J. y Ross, C. (1995). Sex difference in distress: real or artifact? *American Sociological Review*, 60, 449-468.
- Moir y Jessel (1989). *Brain sex: The real difference between men and women*. New York: Dell Publishing.
- Monacci, M. (1997). *Genere e organizzazione. Questioni e modelli interpretativi*. Milán: Guerini e Associati.
- Montero A. (2013). *Inferencia, estimación y contraste de hipótesis*. Recuperado de <http://www.ugr.es/~eues/webgrupo/Docencia/MonteroAlonso/estadisticaII/tema4.pdf>, consultado en julio de 2015.
- Morales, P. (2013). *El análisis Factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Morrison, A.M., White, R.P. y Van Velsor, E. (1987). *Breaking the Glass Ceiling*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Moya, M.C. (2003). El análisis psicosocial del género. En J.F. Morales y C. Huici (Dir.), *Estudios de Psicología Social*, 175-222. Madrid: UNED.
- Naisbitt, J. (1990). *Megatrends 2000*. New York: William Morrow.
- Naff, K. (1994). Through the glass ceiling: Prospects for the advancement of women in the federal Civil Service. *Public Administration Review*, 54 (6) 507-512.
- Oakley, J.G. (2000). Gender-based barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 24 (4) 321-334.
- OCDE (2013). *Panorama de la educación 2013: Indicadores de la OCDE*. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/inee/publicaciones/indicadores-educativos/Indicadores-Internacionales/OCDE.html>, consultado en diciembre de 2014.
- OCDE (2015). *Education at a Glance Interim Report: Update of Employment and Educational Attainment Indicators*. Recuperado de www.oecd.org/edu/EAG-Interim-report.pdf, consultado, consultado en junio de 2015.
- Ohlott, R., Ruderman, M.N. y McCauley, C.D. (1994). Gender Differences in Managers. *Academy of Management Journal*, 37, 46-67.
- OIT (2015). *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso*. Recuperado de www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/.../wcms_335674.pdf, consultado en mayo de 2015.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academic of Management Review*, 16 (1), 145-179.

ONU (1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. Recuperado de <http://www.un.org/es/documents/udhr/>, consultado en octubre de 2014.

ONU (1995) *Informe sobre la cuarta conferencia mundial sobre la Mujer. Beijing*. Recuperado de www.un.org/womenwatch/.../beijing/.../Beijing%20full%20report%20S, consultado en diciembre de 2014.

ONU (2000). *Resolución 1325/2000 del Consejo de Seguridad*. Recuperado de www.lamoncloa.gob.es/espana/.../Resolucion%201325%20mujeres.pdf, consultado en enero de 2015.

ONU (2011a). A/RES/66/216: *Resolución aprobada por la Asamblea General el 22 de diciembre de 2011, La mujer en el desarrollo*. Recuperado de <http://www.un.org/es/ga/66/resolutions.shtml>, consultado en marzo de 2015.

ONU (2011b). A/RES/66/132: *Seguimiento de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer y plena aplicación de la Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing*. Recuperado de <http://www.un.org/es/ga/66/resolutions.shtml>, consultado en marzo de 2015.

Osca, A. y López-Sáez, M. (1994). Desarrollo de carrera y género: Factores que influyen en las diferencias entre hombres y mujeres. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 10, 73-86.

Pasamar, S. y Valle, R. (2011). Conciliación de la vida profesional-personal en empresas españolas ¿Mito o realidad? *Universia Business Review*, 29, 14-31.

Pastor, R. (1998). Asimetría genérica y representaciones del género. En J. Fernández, *Género y sociedad*, 207-236. Madrid: Pirámide.

Paton, R.A. y Dempster, L. (2002). Managing change from a Gender Perspective. *European Management Journal*, 20 (5), 539-548.

Pounder, J.S. y Coleman, M. (2002). Women-better leaders than men? In general and educational management it still all depends. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (3), 122-133.

Powell, G.N. (1991). *Women and men in management*, California: Sage.

Powell, G.N. (1999). *Reflections on the ceiling glass. Recent trend and future prospects*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Powell, G.N. y Butterfield, D.A. (1989). The Good Manager: Did Androgyny Fare Better in the 1980's? *Group and Organization Studies*, 14, (3), 216-233.

Powell, G.N. y Butterfield, D.A. (1994). Investigating the Glass Ceiling phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37 (1), 68-86.

Poza, J. de la, Martínez, R. y Vallejo, M.C. (2003). Encuestas por correo en administración de empresas: análisis de los índices de respuesta. *Metodología de Encuestas*, 1(5), 77-90.

PWC (2012). *La mujer directiva en España*. Recuperado de http://www.pwc.es/es_ES/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/la-mujer-directiva-esp.pdf, consultado en abril de 2015.

PWC e Isostés (2014). *Women as Leader: Inspirando*. Recuperado de <http://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/mujer-directiva-inspirando.jhtml>, consultado en abril de 2015.

Ragins B. y Cotton J. (1991). Easier Said than Done: Gender differences in Perceived Barriers to Gaining a Mentor. *Academy of Management Journal*, December, 1, 939-951.

Ragins, B., Cotton, J. y Miller, S. (2000). Marginal Mentoring: The effects of Type of Mentor, Quality of Relationship, and Program Design on Work and Career Attitudes. *Academy of Management Journal*, 43(6) 1177-1194.

Ragins y Sundstrom (1989). Gender and power in organizations. *Psychological Bulletin*, 105, 51-88.

Randall, D.M. y Gibson, A.M. (1990). Methodology in business ethics research: a review and critical assessment. *Journal of Business Ethics*, 9, 457-471

Real Decreto 1251/2001, de 16 de noviembre, por el que se regulan las prestaciones económicas del sistema de la Seguridad Social por maternidad y riesgo durante el embarazo. Recuperado de <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2001-21491>, consultado en octubre de 2014.

Real Decreto 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Recuperado de http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2010-10544, consultado en marzo de 2015.

Reskin, B. y Padavic, I. (1994). *Women and Men at Work*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.

Reskin, B. (2000). Why not ascription? Organizations Employment of Male and Female Managers. *American Sociological Review*, 65, (2), 210-233.

Ribas, M.A. y Sajardo, A. (2004). La desigual participación de Hombres y Mujeres en la Economía Social: Teorías Explicativas. *Ciriec-España*, 50, 77-103.

Robinson, G. y Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *The Academy of Management Executive*, 11 (3) 21-31.

Rodríguez, M.J. (2001). *Estadística Informática: casos y ejemplos con el SPSS*. Alicante: Print book.

Rojo, J.M. (2006). *Análisis descriptivo y exploratorio de datos*, Instituto de Economía y Geografía. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Recuperado de http://humanidades.cchs.csic.es/cchs/web_UAE/tutoriales/PDF/SPSSAnDescripExplorat.pdf, consultado en julio de 2015

Rosener, J.B. (1995). *America's Competitive Secret: Utilizing Women as a Management Strategy*. Nueva York: Oxford University Press.

Ryan, M.K. y Haslam, S.A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, 81-30.

Sánchez-Apellániz, M. (1997). *Mujeres, dirección y cultura organizacional*, CIS Centro de Investigaciones Sociológicas y FEDEPE Federación de mujeres directivas, ejecutivas, profesionales y empresarias, Madrid.

Sarabia, F.J. (1999). *Metología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Madrid: Pirámide.

Sarrió, M. (2004). La Psicología de Género a través del Techo de Cristal, *Tesis Doctoral* dirigida por Dra. E. Barbera. Universitat de Valencia. Colección Economía y Empresa. Valencia: Comité Económico y Social de la Comunidad Valenciana y Fundación Bancaja.

Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17, (2), 167-182.

Scandura, T. A. y Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 377-391.

- Segovia, M. (2014). *Mujer y techo de cristal en el Sector Turístico*. Instituto de la Mujer. Recuperado de http://www.inmujer.gob.es/areasTematicas/estudios/estudioslinea2014/docs/Mujer_techo_cristal_turistico.pdf, consultado en enero de 2015.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business. A Skill-Building Approach*, (3rd ed.) New York: Wiley & Sons.
- Schein, V. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- Schein, V. y Muller, R. (1992). Sex Roles stereotyping and requisite management characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 439-448.
- Schein, V. (2001). A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*, 54 (4), 675-688.
- Scott, W.R. (1985). *Environments organization: net, cultural and historical elements*, *En Organizational environments: ritual and rationality*, 129-153. Dirigido por J.W. Meyer y W.R. Scott, Sage Publications Inc.: Beverly Hills
- Sczesny, S. (2003). A closer look beneath the surface: various facets of the think-manager, think-male stereotype. *Sex Roles*, 49, 353-363.
- Segerman-Peck, L.M. (1991). *Networking and mentoring. A woman's guide*. Londres: Judy Piatkus Ltd.
- Shapiro, D. y Crowley, J.E. (1982). Aspirations and expectations of youth in the United States: Part 2. Employment Activity. *Youth and Society*, 14, 33-58.
- Shrader, C., Blackburn, V. e Iles, P. (1997). Women in management Issues. *Journal of Managerial Issues*, 9 (3), 355-372.
- Sidanius, J., Pratto, F. y Bobo, L. (1994). Social dominance orientation and the political psychology of gender: a case of invariance? *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 998-1011.
- Silverman, I. y Eals, M. (1992). *Sex differences in spatial abilities: evolutionary theory and data*. In J.H. Barkow L. Cosmides y J. Toody (Eds.) *The adapted mind: Evolutionary psychology and the generation of culture*, 533-553. New York: Oxford University.
- Simon, R. y Landis, J.M. (1989). The polls- a Report: Women's and Men's Attitudes about a Woman's Place and Role. *Public Opinion Quarterly*, 53, 265-276.

- Simpson, R. (2000). Gender mix and organizational fit: How gender imbalance at different levels of the organization impacts on women managers. *Women in Management Review*, 1(15), 5-19.
- Smith P.L. y Smith, S.J. (1994). The feminization of leadership, *Training and Development*, 48 (2), 43.
- Sullivan, C. y Lewis, S. (2001). Home-based telework, gender and the synchronization of work and family. *Gender, Work and Organization*, 2, 123-145.
- Taylor S.J. y Bogdan R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Ediciones PAIDOS.
- Tharenou, P., Latimer, S. y Conroy, D. (1994). How to Make it to the Top? An explanation of influences on Women's and Men's managerial Advance, *Academy of Management Journal*, 37, (4), 899-931.
- Thompson, C., Beauvais, L. y Lyness, K. (1999). When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behaviour*, 54, 392-415.
- Tinker T. y Nimark M. (1987). The role of annual reports in gender and class contradictions at General Motors: 1917-1976. *Accounting, Organizations and Society*, 12, 71-88.
- UE (1992). Tratado de la Unión Europea de 7 de febrero de 1992 firmado en Maastricht. Recuperado de http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/tue.html, consultado en octubre de 2014.
- UE (1999). *Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea*. Recuperado de www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_es, consultado en octubre de 2014.
- UE (2010a). *Resolución del Parlamento Europeo sobre la igualdad entre mujeres y hombres en la Unión Europea*. Recuperado de <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2010-0021+0+DOC+XML+V0//ES>, consultado en octubre de 2014.
- UE (2010b). *Carta de la Mujer*. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=URISERV:em0033>, consultado en febrero de 2014.

UE (2011). *Libro Verde La normativa de Gobierno Corporativo de la UE*. Recuperado de http://ec.europa.eu/green-papers/index_es.htm, consultado en septiembre de 2015.

Van Vianen, A.E. y Fischer, A.H. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 315-338.

Vecchio, R.P. (2002). Leadership and gender advantage. *Leadership Quarterly*, 14 (6), 643-671.

Vecchio, R.P. (2003). In search of gender advantage. *Leadership Quarterly*, 13 (6), 835-850.

Vinnicombe, S. y Singh, V. (2002). Sex Role Stereotypes and Requisites for Successful Top Mangers. *Women in Management Review*, 17(3/4), 120-130.

Wacjman, J. (1998). *Managing like a Man*. Cambridge: Polity.

Walters, A. E., Stuhlmacher, A. F., y Meyer, L. I. (1998). Gender and negotiator competitiveness: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76, 1-30.

Watson, Quatman y Edler (2002). Career Aspirations of Adolescent Girls: Effects of Achievement Level, Grade, and Single-Sex School Environment. *Sex Roles*, 46, (9/10), 323-335.

Welbourne, T.M. (1999). *Wall Street likes its women: An examination of women in the top management teams of initial public offerings* (CAHRS Working Paper #99-07). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Recuperado de <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/106>, consultado en agosto de 2014.

Williamson, O.E. (1981). The Economics of Organization: The Transactions Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 187, 548-577.

Wirth, L. (2002). *Breaking through the Glass Ceiling: Women in Management*. Geneva: International Labor Office.

Zucker, L.G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42, 726-743.

LISTA DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

Lista de TABLAS

- TABLA 2.1. Barreras internas
- TABLA 2.2. Barreras externas
- TABLA 2.3. Barreras mixtas
- TABLA 3.1. Evolución de la presencia femenina en los CAIBEX35
- TABLA 3.2. Sociedades con presencia femenina en los CAIBEX35
- TABLA 3.3. Ranking de empresas IBEX35 por porcentaje de mujeres en CA
- TABLA 3.4. Tipología de consejeras
- TABLA 3.5. Información IAGC sobre diversidad de género en los CAIBEX35 de las empresas con más de un 30% de consejeras
- TABLA 3.6. Información IAGC sobre diversidad de género en los CAIBEX35 de las empresas con entre un 30% y un 20% de consejeras
- TABLA 3.7. Información IAGC sobre diversidad de género en los CAIBEX35 de las empresas con entre un 10% y un 20% de consejeras
- TABLA 3.8. Información IAGC sobre diversidad de género en los CAIBEX35 de las empresas con menos de un 10% de consejeras
- TABLA 4.1. Composición de la Comisión de Nombramientos
- TABLA 4.2. Estructura del Cuestionario
- TABLA 4.3. Ítems derivados de las hipótesis sobre las Barreras internas
- TABLA 4.4. Ítems derivados de las hipótesis sobre las Barreras externas
- TABLA 4.5. Ítems derivados de las hipótesis sobre las Barreras mixtas
- TABLA 4.6. Representación por sector de las respuestas recibidas
- TABLA 4.7. Relación entre hipótesis, variables e ítems
- TABLA 4.8. Ítems correspondientes a las variables $X_{1,1}$ a $X_{1,6}$
- TABLA 4.9. Ítems correspondientes a las variables $X_{2,1}$ a $X_{2,4}$
- TABLA 4.10. Ítems correspondientes a las variables $X_{3,1}$ a $X_{3,3}$
- TABLA 5.1. Descriptivos ítems de la variable $X_{1,1}$
- TABLA 5.2. Ítem: "Las mujeres tienen falta de confianza en sus capacidades para la promoción personal y esto las disuade de comenzar la carrera"
- TABLA 5.3. Ítem: "La mujer es más autoexigente que el hombre, lo que le lleva a calificarse peor lo que reduce su confianza a la hora de optar a puestos directivos"
- TABLA 5.4. Descriptivos ítem variable $X_{1,2}$
- TABLA 5.5. Ítem: "La mujer es menos competitiva que el hombre lo que perjudica su ascenso en la carrera directiva"
- TABLA 5.6. Descriptivos ítems variable $X_{1,3}$
- TABLA 5.7. Ítem: "Las mujeres orientan preferentemente sus carreras hacia las ciencias sociales"
- TABLA 5.8. Ítem: "La formación en ciencias aplicadas permite el acceso a puestos de mayor prestigio y responsabilidad en mayor medida que la formación en ciencias sociales"
- TABLA 5.9. Descriptivos ítems variable $X_{1,4}$

TABLA 5.10. Ítem: "El estilo de liderazgo basado en el convencimiento y la motivación abunda más en las mujeres"

TABLA 5.11. Ítem: "El liderazgo basado en los objetivos y el control es más efectivo para la promoción"

TABLA 5.12. Descriptivos ítems variable $X_{1,5}$

TABLA 5.13. Ítem: "La mujer tiende a estar más orientada a la persona que a la consecución de objetivos"

TABLA 5.14. Ítem: "La orientación profesional hacia la persona en vez de hacia la consecución de objetivos perjudica la promoción"

TABLA 5.15. Descriptivos ítems variable $X_{1,6}$

TABLA 5.16. Ítem: "Los puestos de alta dirección conllevan importantes renuncias de tipo personal"

TABLA 5.17. Ítem: "La mujer se autoexcluye de la carrera de ascenso ante las renuncias de tipo personal asociadas a estos puestos"

TABLA 5.18. Descriptivos ítems variable $X_{2,1}$

TABLA 5.19. Ítem: "El estereotipo asociado a la mujer le atribuye emocionalidad, debilidad, dependencia"

TABLA 5.20. Ítem: "Las cualidades deseables para la función directiva son la racionalidad, la fortaleza, la independencia"

TABLA 5.21. Descriptivos ítems variable $X_{2,2}$

TABLA 5.22. Ítem: "Las mujeres no participan de las redes informales de la organización donde se maneja información relevante"

TABLA 5.23. Ítem: "La no participación en las redes informales de la organización dificulta el acceso a puestos de poder"

TABLA 5.24. Descriptivos ítems variable $X_{2,3}$

TABLA 5.25. Ítem: "El apadrinamiento, entendida como el seguimiento y apoyo de un colega influyente, favorece el acceso a puestos de dirección"

TABLA 5.26. Ítem: "La mujer es menos apadrinada, en el sentido de ser apoyada por colegas influyentes, que el hombre"

TABLA 5.27. Descriptivos ítems variable $X_{2,4}$

TABLA 5.28. Ítem: "El desarrollo de legislación que apoye la paridad es imprescindible para favorecer el acceso de la mujer a los CA"

TABLA 5.29. Ítem: "La regulación desarrollada hasta ahora no ha sido efectiva, son necesarias medidas más contundentes, como el establecimiento de cuotas obligatorias por ley"

TABLA 5.30. Descriptivos ítems variable $X_{3,1}$

TABLA 5.31. Ítem: "La maternidad supone la falta de disponibilidad total"

TABLA 5.32. Ítem: "El puesto directivo exige disponibilidad total"

TABLA 5.33. Ítem: "La mujer en edad fértil es un empleado menos productivo"

TABLA 5.34. Descriptivos ítems variable $X_{3,2}$

TABLA 5.35. Ítem: "Hoy por hoy, el peso de la responsabilidad doméstica recae principalmente en la mujer"

TABLA 5.36. Ítem: "La asunción de responsabilidades domésticas conlleva una menor productividad"

TABLA 5.37. Ítem: "Las medidas de conciliación son imprescindibles para poder compatibilizar la responsabilidad doméstica con la tarea directiva"

TABLA 5.38. Ítem: “Acogerse a medidas de conciliación perjudica el ascenso”

TABLA 5.39. Descriptivos ítem variable $X_{3,3}$

TABLA 5.40. Ítem: “La mayoría de los miembros considerados para el Consejo de Administración ha desempeñado puestos de alta dirección”

TABLA 5.41. Resultados contraste unilateral de hipótesis Barreras internas

TABLA 5.42. Resultados contraste unilateral de hipótesis Barreras externas

TABLA 5.43. Resultados contraste unilateral de hipótesis Barreras mixtas

TABLA 5.44. Hipótesis validadas ordenadas por p-valor

Lista de GRÁFICOS

GRÁFICO 5.1. Ítems de la variable $X_{1,1}$

GRÁFICO 5.2. Ítem de la variable $X_{1,2}$

GRÁFICO 5.3. Ítems de la variable $X_{1,3}$

GRÁFICO 5.4. Ítems de la variable $X_{1,4}$

GRÁFICO 5.5. Ítems de la variable $X_{1,5}$

GRÁFICO 5.6. Ítems de la variable $X_{1,6}$

GRÁFICO 5.7. Resumen ítems de las variables $X_{1,1}$ a $X_{1,6}$

GRÁFICO 5.8. Ítems de la variable $X_{2,1}$

GRÁFICO 5.9. Ítems de la variable $X_{2,2}$

GRÁFICO 5.10. Ítems de la variable $X_{2,3}$

GRÁFICO 5.11. Ítems de la variable $X_{2,4}$

GRÁFICO 5.12. Resumen ítems de las variables $X_{2,1}$ a $X_{2,4}$

GRÁFICO 5.13. Ítems de la variable $X_{3,1}$

GRÁFICO 5.14. Ítems de la variable $X_{3,2}$

GRÁFICO 5.15. Ítem de la variable $X_{3,3}$

GRÁFICO 5.16. Resumen ítems de las variables $X_{3,1}$ a $X_{3,3}$

Lista de FIGURAS

FIGURA 2.1. Modelo de las Barreras del Techo de Cristal

FIGURA 4.1. Modelo variables de las Barreras del Techo de Cristal

FIGURA 5.1. Modelo de las Barreras del TC para los CAIBEX35

APÉNDICE DOCUMENTAL

Anexo I. Relación páginas web con información sobre la composición de los CAIBEX35

EMPRESA	SITIO WEB INFORMACIÓN COMPOSICIÓN CA
ABENGOA	http://www.abengoa.es/web/es/accionistas_y_gobierno_corporativo/estructura_organos_gobierno/informe_de_gobierno/
ABERTIS	http://www.abertis.com/consejo-administracion-y-comisiones/var/lang/es/idm/130
ACCIONA	http://www.acciona.com/es/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/organos-gobierno/Consejo-de-Administracion
ACS - Actividades Construcciones y Servicios	http://www.grupoacs.com/index.php/es/c/gobiernocorporativo_consejodeadministracion
AMADEUS	http://www.investors.amadeus.com/spanish/corporate_governanceSpanish/composition_board_committeesSpanish/
ARCELORMITTAL	http://spain.arcelormittal.com/who-we-are/our-operations/consejo-direccion.aspx
BANCO POPULAR ESPAÑOL	http://www.grupobancopopular.com/ES/GOBIERNOCORPORATIVO/CONSEJOADMINISTRACION/Paginas/inicio.aspx
BANCO SABADELL	https://www.grupbancsabadell.com/es/XTD/INDEX/?url=https://www.grupbancsabadell.com/es/SOCIEDAD/FUNDACION_BANCO_SABADELL/FUNDACION_BANCO_SABADELL/?menuid=72574&language=es
BANCO SANTANDER	http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Accionistas-e-Inversores/Gobierno-corporativo/Consejo-de-administracion.htm
BANKIA	http://www.bankia.com/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/consejo-de-administracion/
BANKINTER	https://webcorporativa.bankinter.com/www2/corporativa/es/gobierno_corporativo/consejo_administracion/miembros_consejo
BBVA	http://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/tlbb/bbvair/esp/governance/directors/index.jsp
BME -Bolsas y Mercados Españoles	https://www.bolsasymercados.es/asp/inf_legal/consejo.aspx?id=esp&tipo=consejo
CAIXABANK	https://www.caixabank.com/informacioncorporativa/consejoadministracion_es.html
DIA	http://www.diacorporate.com/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/consejo-de-administracion/
ENAGAS	http://www.enagas.es/enagas/es/QuienesSomos/ConsejoAdministracion
ENDESA	http://www.endesa.com/es/conoceendesa/organosdegobierno/ConsejoDeAdministracion/ConsejoDeAdministracion
FCC	http://fcc.es/fccweb/responsabilidad-corporativa/gobierno-corporativo/organos-de-gobierno/consejo-de-administracion/index.html
FERROVIAL	http://www.ferrovial.com/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/consejo-de-administracion/

Fechas de consulta: enero-mayo de 2015

EMPRESA	SITIO WEB INFORMACIÓN COMPOSICIÓN CA
GAMESA	http://www.gamesacorp.com/es/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/
GAS NATURAL	http://www.gasnaturalfenosa.com/es/accionistas+e+inversores/gobierno+corporativo/organos+de+gobierno/1285338473580/consejo+de+administracion.html
GRIFOLS	https://www.grifols.com/es/web/international/investor-relations/board-of-directors#
IAG - International Airlines Group	http://www.es.iagpress.com/phoenix.zhtml?c=240950&p=irol-govboard2
IBERDROLA	https://www.iberdrola.es/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/consejo-administracion/
INDITEX	https://www.inditex.com/es/our_group/board_members
INDRA	http://www.indracompany.com/accionistas/organos-de-gobierno
JAZZTEL	http://inversores.bolsa.jazztel.com/consejo-equipo
MAPFRE	http://www.mapfre.com/corporativo/accionistas/es/cinformativo/composicion-consejo.shtml
MEDIASET	http://www.mediaset.es/inversores/es/consejo-de-administracion.html
OHL - Obrascom Huarte Laín	http://www.ohl.es/relacion-con-inversores/gobierno-corporativo/consejo-de-administracion/
RED ELECTRICA CORPORACION	http://www.ree.es/es/gobierno-corporativo/consejo-de-administracion
REPSOL YPF	http://www.repsol.com/es_es/corporacion/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/consejo-de-administracion/
SACYR	http://www.sacyr.com/es_es/canales/canal-accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/consejo-de-administracion/
TEC - Técnicas Reunidas	http://www.tecnicasreunidas.es/es/informacion-para-accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/
TELEFONICA	http://www.telefonica.com/es/shareholders-investors/html/corporate_governance/index.shtml

Fechas de consulta: mayo de 2015

Anexo II. Relación de páginas web donde se localizan los IAGC de las empresas del IBEX35

EMPRESA	SITIO WEB INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO EMPRESAS IBEX35
ABENGOA	http://www.abengoa.es/web/es/accionistas_y_gobierno_corporativo/estructura_organos_gobierno/informe_de_gobierno/
ABERTIS	http://www.abertis.com/informes-anuales-de-gobierno-corporativo/var/lang/es/idm/374
ACCIONA	http://www.acciona.com/es/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/informe-anual
ACS - Actividades Construcciones y Servicios	http://www.grupoacs.com/index.php/es/c/gobiernocorporativo_informeannualdegobiocor
AMADEUS	http://www.investors.amadeus.com/spanish/corporate_governanceSpanish/corp_gov_reportsSpanish
ARCELORMITTAL	
BANCO POPULAR ESPAÑOL	http://www.grupobancopopular.com/ES/GobiernoCorporativo/Paginas/InformeGobiernoCorporativo.aspx
BANCO SABADELL	https://www.grupobancosabadell.com/es/INFORMACION_ACCIONISTAS_E_INVERSORES/GOBIERNO_CORPORATIVO/INFORME_ANUAL_DE_GOBIERNO_CORPORATIVO/?menuid=39324&language=es
BANCO SANTANDER	http://www.santander.com/cs/cs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Accionistas-e-Inversores/Gobierno-corporativo/Informe-anual-de-gobierno-corporativo.html
BANKIA	http://www.bankia.com/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/informe-anual-de-gobierno-corporativo/
BANKINTER	https://webcorporativa.bankinter.com/www2/corporativa/es/gobierno_corporativo/informes/fechas/2012
BBVA	http://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/tlbb/bbvair/esp/governance/report/index.jsp
BME -Bolsas y Mercados Españoles	https://www.bolsasymercados.es/esp/inf_legal/inf_legal_marcos.htm
CAIXABANK	http://www.caixabank.com/informacionparaaccionistaseinversores/gobiernocorporativo/informeannualdegobiocorporativo_es.html
DIA	http://www.diacorporate.com/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/
ENAGAS	http://www.enagas.es/enagas/es/AccionistasElInversores/GobiernoCorporativo/InformeGobiernoCorporativo
ENDESA	http://www.endesa.com/es/accionistas/gobiernocorp/informeannualgobcorp
FCC	http://www.fcc.es/fccweb/responsabilidad-corporativa/gobierno-corporativo/informes-anuales/index.html
FERROVIAL	http://www.ferrovial.com/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/informes-de-gobierno-corporativo/

Fechas de consulta: mayo-septiembre de 2015

EMPRESA	SITIO WEB INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO EMPRESAS IBEX35
GAMESA	http://www.gamesacorp.com/es/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/informes/informe-gobierno-corporativo-actuales.html
GAS NATURAL	http://www.gasnaturalfenosa.com/es/accionistas+e+inversores/gobierno+corporativo/1285338473537/informe+anual+de+gobierno+corporativo.html
GRIFOLS	https://www.grifols.com/es/web/international/investor-relations/annual-report-and-annual-audited-account
IAG - International Airlines Group	http://www.iagshares.com/phoenix.zhtml?c=240950&p=irol-govreport
IBERDROLA	https://www.iberdrola.es/accionistas-inversores/informes-anales/informe-anual-gobierno-corporativo
INDITEX	https://www.inditex.com/es/investors/corporate_governance/corporate_governance_report
INDRA	http://www.indracompany.com/accionistas/informe-anual-de-gobierno-corporativ
JAZZTEL	http://inversores.bolsa.jazztel.com/informe
MAPFRE	http://www.mapfre.com/corporativo/accionistas/es/cinformativo/informeannual-mapfre.shtm
MEDIASET	http://www.mediaset.es/inversores/es/informe-de-gobierno-corporativo.html
OHL - Obrascom Huarte Laín	http://www.ohl.es/relacion-con-inversores/gobierno-corporativo/informe-anual-de-gobierno-corporativo
RED ELECTRICA CORPORACION	http://www.ree.es/es/publicaciones/informe-de-gobierno-corporativo-2014
REPSOL YPF	http://www.repsol.com/es_es/corporacion/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/informe-de-gobierno-corporativo-actual
SACYR	http://www.sacyr.com/es_es/canales/canal-accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/informe-anual-gobierno-corporativo
TEC - Técnicas Reunidas	http://www.tecnicasreunidas.es/es/informacion-para-accionistas-e-inversores/gobierno-corporativ
TELEFONICA	http://www.telefonica.com/es/shareholders-investors/html/corporate_governance/informe.shtml

Fechas de consulta: mayo-septiembre de 2015

Anexo III. Cuestionario enviado a Comités de Nombramientos



CUESTIONARIO SOBRE LAS CAUSAS DE LA ESCASA PRESENCIA DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

En el marco de la Tesis Doctoral que estamos llevando a cabo en el Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Nacional a Distancia (UNED), se han identificado las causas, que según la literatura económica y científica, nacional e internacional, están en el origen de la baja representación de mujeres en los Consejos de Administración.

Como miembro del Comité de Nombramientos de su empresa, su visión constituye una opinión de inestimable valor al objeto de esta investigación.

Los datos recopilados por el cuestionario adjunto formarán parte de los resultados de la tesis, siendo estos totalmente anónimos y confidenciales, sólo utilizados para los fines estadísticos de este estudio. Tras la presentación a la Comisión de Doctorado, si Ud. lo desea, le haremos llegar una copia de los resultados de la investigación a la dirección que nos indiquen _____

INSTRUCCIONES

- Por favor, conteste todas las preguntas.
- No existen respuestas correctas, sólo queremos conocer su opinión sobre las cuestiones planteadas.
- Si de alguna de las preguntas no está totalmente seguro de la respuesta, no importa, nos interesa su estimación.
- La mayoría de las preguntas consiste en responder entre 0 (no se está en absoluto de acuerdo con la afirmación) a 4 (se está totalmente de acuerdo con la afirmación). El resto de valores gradúan estos dos extremos. Señale N/C si no aplica. Marque con una cruz el valor más apropiado en cada caso.
- El Cuestionario se compone de tres partes:
 - 8 cuestiones sobre datos entrevistado
 - 27 afirmaciones para valoración grado de acuerdo
 - 5 cuestiones finales abiertas
- Una vez contestado el cuestionario, introdúzcalo por favor en el sobre adjunto.
- Si tiene alguna duda en cualquier aspecto, no dude en contactar con nosotros en el teléfono 619222206 y/o correos electrónicos vmartinez48@alumno.uned.es y/o isaavedra@cee.uned.es
- [Este cuestionario es absolutamente confidencial](#)

Los siguientes datos son recogidos con fines meramente estadísticos

P.1 Empresa	
P.2 Sector	
1. Petróleo y energía	<input type="checkbox"/>
2. Materiales básicos, Industria y Construcción	<input type="checkbox"/>
3. Bienes de consumo	<input type="checkbox"/>
4. Servicios de consumo	<input type="checkbox"/>
5. Servicios financieros e inmobiliarios	<input type="checkbox"/>
6. Tecnología y telecomunicaciones	<input type="checkbox"/>
P.3 Sexo	
1. Hombre	<input type="checkbox"/>
2. Mujer	<input type="checkbox"/>
P.4 Edad	
1. <45	<input type="checkbox"/>
2. 45-55	<input type="checkbox"/>
3. 55-65	<input type="checkbox"/>
4. >65	<input type="checkbox"/>
P.5 Titulación	
1. Titulación Universitaria	<input type="checkbox"/>
2. MBA	<input type="checkbox"/>
3. Otros	<input type="checkbox"/>
P.6 N° Hijos varones	N° Hijas hembras
P.7 Tipología Cargo en CA	
1. Independiente	<input type="checkbox"/>
2. Dominical	<input type="checkbox"/>
3. Ejecutivo	<input type="checkbox"/>
4. Otros	
P.8 Vía acceso al CA	
1. Elección Presidente	<input type="checkbox"/>
2. Head-hunter	<input type="checkbox"/>
3. Otros	<input type="checkbox"/>

Nº	AFIRMACIONES A PONDERAR SEGÚN GRADO DE ACUERDO 0 totalmente en desacuerdo - 4 totalmente de acuerdo	0	1	2	3	4	N/C
P.9	Las mujeres tienen falta de confianza en sus capacidades para la promoción personal y esto las disuade de comenzar la carrera						
P.10	La mujer es más autoexigente que el hombre, lo que le lleva a calificarse peor lo que reduce su confianza a la hora de optar a puestos directivos						
P.11	La mujer es menos competitiva que el hombre lo que perjudica su ascenso en la carrera directiva						
P.12	Las mujeres orientan más preferentemente sus carreras hacia las ciencias sociales						
P.13	La formación en ciencias aplicadas permite el acceso a puestos de mayor prestigio y responsabilidad en mayor medida que la formación en ciencias sociales						
P.14	El estilo de liderazgo basado en el convencimiento y la motivación abunda más en las mujeres						
P.15	El liderazgo basado en los objetivos y el control es más efectivo para la promoción						
P.16	La mujer tiende a estar más orientada a la persona que a la consecución de objetivos						
P.17	La orientación profesional hacia la persona en vez de hacia la consecución de objetivos perjudica la promoción						
P.18	Los puestos de alta dirección conllevan importantes renunciaciones de tipo personal						
P.19	La mujer se autoexcluye de la carrera de ascenso ante las renunciaciones de tipo personal asociadas a estos puestos						
P.20	El estereotipo asociado a la mujer le atribuye emocionalidad, debilidad, dependencia						
P.21	Las cualidades deseables para la función directiva son la racionalidad, la fortaleza, la independencia						
P.22	Las mujeres no participan de las redes informales de la organización donde se maneja información relevante						

Nº	AFIRMACIONES A PONDERAR SEGÚN GRADO DE ACUERDO 0 totalmente en desacuerdo - 4 totalmente de acuerdo	0	1	2	3	4	N/C
P.23	La no participación en las redes informales de la organización dificulta el acceso a puestos de poder						
P.24	La mentorización, entendida como el seguimiento y apoyo de un colega influyente, favorece el acceso a puestos de dirección						
P.25	La mujer es menos mentorizada, en el sentido de ser apoyada por colegas influyentes, que el hombre						
P.26	El desarrollo de legislación que apoye la paridad es imprescindible para favorecer el acceso de la mujer a los Consejos de Administración						
P.27	La regulación desarrollada hasta ahora no ha sido efectiva; son necesarias medidas más contundentes, como el establecimiento de cuotas obligatorias por ley						
P.28	La maternidad supone la falta de disponibilidad total						
P.29	El puesto directivo exige disponibilidad total						
P.30	La mujer en edad fértil es un empleado menos productivo						
P.31	Hoy por hoy, el peso de la responsabilidad doméstica recae principalmente en la mujer						
P.32	La asunción de responsabilidades domésticas conlleva una menor productividad						
P.33	Las medidas de conciliación son imprescindibles para poder compatibilizar la responsabilidad doméstica con la tarea directiva						
P.34	Acogerse a medidas de conciliación perjudica el ascenso						
P.35	La mayoría de los miembros considerados para el Consejo de Administración ha desempeñado puestos de alta dirección						

Por último, nos gustaría conocer su opinión sobre las siguientes cuestiones relacionadas con el objeto de estudio.

P.36 ¿Considera que existe alguna otra causa no considerada en este estudio?

P.37 ¿En qué sentido se podría beneficiar la empresa de la incorporación de más mujeres al Consejo de Administración?

P.38 ¿Debería haber una masa crítica de mujeres en los Consejos de Administración para obtener todo su potencial? ¿Cuál cree que sería el mínimo necesario?

P. 39 ¿Cómo cree que evolucionará en los próximos años el número de mujeres en los puestos de los Consejos de Administración?

P. 40 Cualquier otro comentario que quiera realizar sobre la cuestión

Anexo IV. Informe entrevista consejera empresa IBEX35

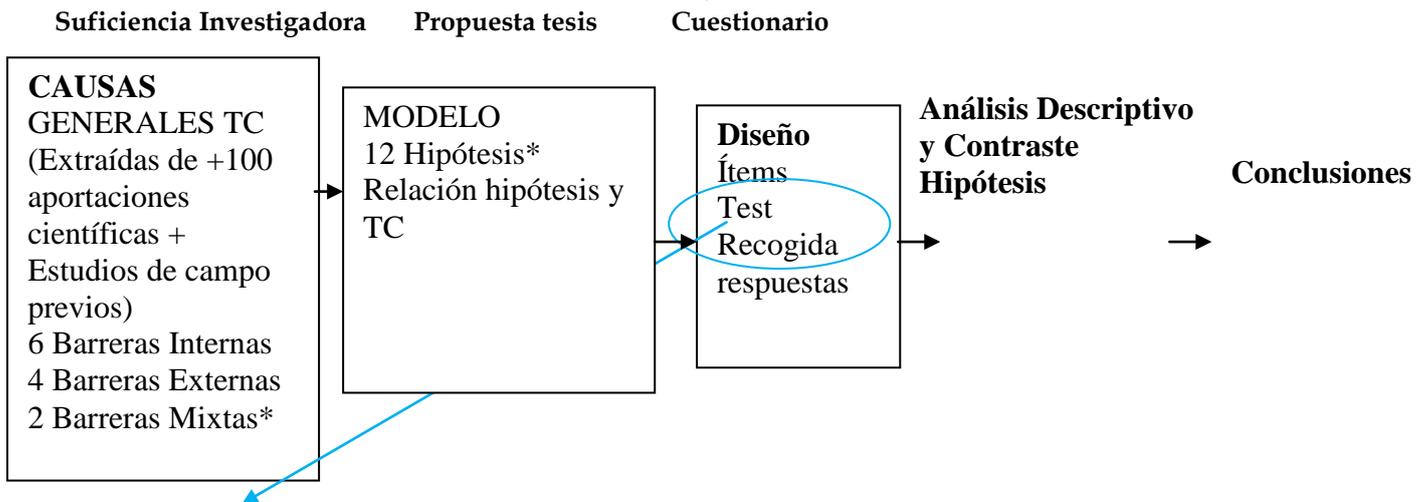
Lugar: MADRID

Fecha: ABRIL 2014

Consejera IBEX35 – Miembro Comisión de Nombramientos y Retribuciones

1. Preparación reunión

- **Encuadre en Plan de trabajo Tesis**



**Tras la entrevista, se consideró una causa más dentro de las Barreras mixtas "la falta de experiencia en puestos directivos"*

- **Test cuestionario:**
 - ¿Los ítems del cuestionario capturan la información necesaria en función de las hipótesis planteadas? ¿Las preguntas se entienden bien?
 - ¿Hay alguna pregunta donde podría haber reticencias para contestarla?
- **Recogida de respuestas:**
 - ¿Cuál sería el camino más adecuado para conseguir suficientes respuestas?
 - ¿Qué contactos podrían ser más efectivos?

2. Objetivos reunión:

- Verificar la comprensión de las preguntas del cuestionario
- Verificar la interpretación de las preguntas del cuestionario
- Verificar si falta alguna hipótesis no contemplada.
- Otras aportaciones
- Primer test sobre el cuestionario

3. Resultados reunión

En la reunión mantenida el 5 de abril de 2014 en Madrid con una Consejera del IBEX35, que había accedido a colaborar en nuestra investigación, presentamos el prototipo de cuestionario que había sido elaborado con el fin de cumplir con los objetivos definidos en la tesis.

Tras presentarle a grandes rasgos dichos objetivos, verificamos una a una la comprensión e interpretación de los 27 ítems que componían el cuestionario, constatando cuales eran bien entendidos y cuáles podían dar lugar a error en la interpretación y/o comprensión. En estos casos se reformularon las afirmaciones hasta conseguir afinar el sentido con el objetivo.

Tras la cumplimentación del cuestionario se verificó si faltaba alguna causa relevante, concluyendo que no había sido considerada el hecho de las pocas mujeres directivas entre las que seleccionar, dado que ella reconocía su soledad en los puestos de dirección desde el inicio de su carrera. En base a esta aportación se buscó literatura sobre la cuestión y se añadió a la parte teórica y al modelo inicial de 12 hipótesis, una hipótesis adicional: "la falta de experiencia en puestos directivos". Esta causa no había sido localizada en un principio como tal en la literatura, pero tras una búsqueda dirigida se encontraron referencias y datos, al tratarse de un hecho constatable y objetivo.

De la misma forma, su experiencia y opiniones fueron muy enriquecedoras para abordar el trabajo de campo. Desde su posición como miembro de un Comité de Nombramientos, nos aportó interesantes recomendaciones para obtener respuestas como el envío cuestionario: recomienda remitirlo a las Secretarías de Presidencia. Tendríamos más opciones de respuesta al enviarlo de forma institucional y que sean las empresas quienes decidan cómo contestar. El formato del cuestionario, forma de envío y recogida de respuestas: indicó que ve factible que nos contesten pero que es fundamental que garanticemos el anonimato para que no tengan reticencias en contestar y, sobre todo, contesten lo que realmente piensan y no lo políticamente correcto. Para ello, recomienda enviar el cuestionario en papel y si lo hiciéramos por correo electrónico garantizar el anonimato. También nos sugirió que tras un primer lanzamiento realizáramos alguna acción de apoyo adicional (contactos telefónicos y recordatorios por correo electrónico) para obtener suficientes respuestas.

Anexo V. Carta a los Comités de Nombramientos



Madrid, 15 septiembre de 2014

Estimados Sr./Sra.,

Nos ponemos en contacto con usted en calidad de miembro de la Comisión de nombramientos de X, para solicitar su colaboración en la Tesis Doctoral que estamos llevando a cabo en el Departamento de Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), sobre la composición de los Consejos de Administración de las Empresas del Ibex 35.

En el marco de dicha Tesis hemos identificado las causas que, según la literatura económica y científica nacional e internacional, representan las principales dificultades de las mujeres para acceder a puestos de dirección.

Como uno de los 163 miembros de los Comités de Nombramientos de las Empresas del Ibex-35, su visión constituye una opinión de inestimable valor al objeto de esta investigación.

Los datos recopilados por el cuestionario adjunto formarán parte de los resultados de la tesis, siendo estos totalmente anónimos, confidenciales y utilizados solo para los fines estadísticos de este estudio. Tras la presentación a la Comisión Doctoral, si lo desea, le haremos llegar una copia de los resultados de la investigación.

Le animamos a dedicar un poco de su valioso tiempo a completar el cuestionario adjunto, en la seguridad de que el análisis y comprensión de este fenómeno a nivel nacional nos interesa a todos, tanto por razones de eficiencia económica como de justicia social.

Agradeciéndole enormemente su colaboración, reciba un cordial saludo

Investigadoras
Dra. Irene Saavedra Robledo
Virginia Martínez Ayuso
Tfno.: 619 222206
vmartinez48@alumno.uned.es

Anexo VI. Correo electrónico de agradecimiento

Estudio Universidad - Miembros Comité de Nombramientos

Buenos días,

Siguiendo nuestras anteriores conversaciones telefónicas y en relación al estudio y cuestionario de respuesta adjunto que estamos llevando a cabo en el Departamento de Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la U.N.E.D., entre todos los miembros de los Comités de Nombramientos de las 35 empresas del Ibex-35, ruego traslade nuestro agradecimiento a los miembros del Comité de Nombramientos de XXXX por las respuestas recibidas.

Muchas gracias por su ayuda,



Investigadoras

Dra. Irene Saavedra Robledo

Virginia Martínez Ayuso

Tfno.: 619 222206

vmartinezayuso@hotmail.com

isaavedra@cee.uned.es

vmartinez48@alumno.uned.es