

¿Existe el «techo de cristal» en nuestras empresas? Análisis de sus determinantes

Joaquín Pozo Merino

Doctorando. Universidad de Castilla-La Mancha

M.^a Yolanda Salinero Martín

Profesora del Departamento de Administración de Empresas. Universidad de Castilla-La Mancha

Jesús David Sánchez de Pablo González del Campo

Profesor del Departamento de Administración de Empresas.

Universidad de Castilla-La Mancha

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Manuel FERNÁNDEZ RÍOS, don Luis José AMIGO GÓMEZ, don Jerónimo CORRAL GENICIO, don José Luis RISCO ROJAS y don Miguel Ángel SASTRE CASTILLO.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

EXTRACTO

Las últimas décadas han puesto de manifiesto importantes avances en las sociedades occidentales en lo relativo a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Esto se ha traducido en un incremento gradual de la incorporación de la mujer al mundo laboral.

Sin embargo, estos mayores índices de ocupación femenina no han conseguido eliminar el fenómeno de segregación de género. La causa fundamental que explica esta situación es la dificultad que encuentran las mujeres a la hora de acceder a los puestos de responsabilidad empresarial, de forma que su techo profesional queda fijado en las categorías inferiores e intermedias de los mandos de dirección. Este hecho ha sido denominado «techo de cristal».

El objetivo general del presente trabajo es analizar el grado de existencia del fenómeno de «techo de cristal» en las empresas de Castilla-La Mancha, con un tamaño mínimo de 100 trabajadores, tal y como ha quedado de manifiesto en diversidad de estudios realizados hasta el momento en España.

Las hipótesis planteadas han tratado de establecer la relación existente entre la presencia femenina y el tamaño del consejo de administración, el número de empleados, el carácter (familiar o no), el año de creación, el carácter público o privado, así como el componente tecnológico de las empresas incluidas en el trabajo.

A la vista de los resultados obtenidos, se puede llegar a la conclusión de que en las empresas de Castilla-La Mancha el único factor favorecedor de la mayor presencia de mujeres en los consejos de administración es el carácter familiar de las empresas. No se ha podido establecer ninguna relación estadísticamente significativa para el resto de factores analizados.

Palabras clave: techo de cristal; liderazgo; desarrollo de carrera profesional; consejo de administración; segregación vertical.

Fecha de entrada: 03-05-2017 / Fecha de aceptación: 04-07-2017

Does the glass ceiling exist in our companies? Analysis of its determinants

Joaquín Pozo Merino

M.^a Yolanda Salinero Martín

Jesús David Sánchez de Pablo González del Campo

ABSTRACT

Over the past decades, major advances have been made in Western societies in terms of equal opportunities for men and women. This has led to a gradual increase in the incorporation of women in the labor market.

Nevertheless, these higher employment rates of women have not succeeded in eradicating the phenomenon of gender segregation. The root cause explaining this situation is the difficulty women face when accessing to business responsibility positions, in such a way that their professional ceiling is set at the lower and intermediate categories of the company's management controls. This fact has been referred to as «glass ceiling».

The overall goal of this paper is to analyze the level of presence of a «glass ceiling» in the companies based in Castilla-La Mancha, with a minimum of 100 employees, as that has been evident on a range of case studies conducted so far in Spain.

The stated hypothesis have sought to establish the connection that exist between the female presence and the size of the administrative board, the number of employees, the nature (family-owned business or other), the creation date, the public or private status as well as the technological component of the sampled companies.

In view of the obtained results, it can therefore be concluded that the only factor favoring a greater presence of women in the administrative board in the companies based in Castilla-La Mancha is the family businesses nature. No statistical relationships have been established for the rest of factors analyzed.

Keywords: glass ceiling; leadership; career development; board of directors; vertical segregation.

Sumario

1. Introducción
 2. Objetivos del trabajo
 3. Consideraciones previas
 4. «Techo de cristal», «techo de cemento» y «suelo pegajoso»
 5. Factores configuradores del «techo de cristal»
 6. Género y estilos de liderazgo. Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional
 7. Factores explicativos de la presencia de las mujeres en los consejos de administración
 8. Metodología
 - 8.1. Hipótesis del trabajo
 - 8.2. Trabajo de campo
 - 8.3. Población y selección de la muestra
 - 8.4. Variables
 - 8.5. Análisis descriptivo de la población
 - 8.6. Contraste de hipótesis
 9. Conclusiones y aportaciones
 10. Limitaciones y futuras líneas de investigación
- Referencias bibliográficas

Cómo citar este estudio:

Pozo, J., Salinero, M.ª Y. y Sánchez de Pablo, J. D. (2018): ¿Existe el «techo de cristal» en nuestras empresas? Análisis de sus determinantes. *RTSS.CEF*, 423, 177-206.

1. INTRODUCCIÓN

Desde una perspectiva de género, es necesario partir de la idea de que en términos de trabajo, productividad y eficiencia, los estándares de vida son variables y diferentes para mujeres y hombres, siendo preciso por tanto marcos teóricos y un análisis diferente de las políticas económicas y de empleo. No se trata de pedir un trato de favor (compensatorio) para las mujeres, sino de intentar exigir que sean políticas neutrales, equilibradas y que tengan la justicia deseada por todos (López y Santos, 2013, p. 165).

En las últimas décadas se están realizando avances en las sociedades occidentales respecto a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Prueba de ello es la cada vez mayor incorporación por parte de la mujer al mundo laboral.

A pesar del espectacular incremento de los índices de actividad femenina, no se ha conseguido eliminar la segregación de género dominante en la mayoría de los entornos organizacionales. La segregación de género se manifiesta tanto en lo que hace referencia a los distintos sectores laborales en los que trabajan los hombres y las mujeres (segregación horizontal), como, también, respecto de los niveles ocupacionales desempeñados por unos y otras en la jerarquía organizacional (segregación vertical) (Sarrió, Barberá, Ramos y Candela, 2002, p. 168).

Estos son los motivos por los cuales en España todavía existe una gran preocupación por la poca presencia de mujeres en puestos de responsabilidad empresarial. Como consecuencia, se está asumiendo por parte de las instituciones un esfuerzo considerable para poder corregir esta desviación.

El primer paso que se dio en este sentido se llevó a cabo mediante la normativa sobre igualdad en España en 1983 con el Instituto de la Mujer¹, creado para fomentar la participación de las mujeres en la vida económica, política, social y cultural.

¹ Ley 16/1983, de 24 de octubre, de creación del organismo autónomo Instituto de la Mujer. Disponible en <<https://www.boe.es/buscar/pdf/1983/BOE-A-1983-28126-consolidado.pdf>>.

Otro claro ejemplo lo encontramos en la Ley orgánica 3/2007², de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. En su artículo 45 establece que:

Las empresas están obligadas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral y, con esta finalidad, deberán adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres, medidas que deberán negociar, y en su caso acordar, con los representantes legales de los trabajadores y trabajadoras en la forma que se determine en la legislación laboral. Las empresas de más de 250 trabajadores tienen la obligación de que las medidas de igualdad a que se refiere el apartado anterior se dirigirán a la elaboración y aplicación de un plan de igualdad que deberá ser, asimismo, objeto de negociación en la forma que se determine en la legislación laboral. Sin perjuicio de lo enunciado anteriormente, las empresas deberán elaborar y aplicar un plan de igualdad cuando así se establezca en el convenio colectivo que sea aplicable, y en los términos previstos en el mismo.

Del mismo modo, en su artículo 46 establece que:

Los planes de igualdad de las empresas son un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo. Los planes de igualdad fijarán los concretos objetivos de igualdad a alcanzar, las estrategias y prácticas a adoptar para su consecución, así como el establecimiento de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos fijados.

En la misma línea podemos destacar las directrices del Código ético y de buen gobierno de CEOE³ de 2013. En su capítulo V, que versa sobre los compromisos de aplicación a cargos directivos, se insta a «asegurar la igualdad de oportunidades no aceptando ningún tipo de discriminación, de forma que la promoción de los empleados debe responder a criterios de mérito y capacidad definidos en los requisitos del puesto».

Estos esfuerzos son una mera declaración de intenciones. Prueba de ello es que la incorporación de la mujer a los puestos de dirección no se está llevando a cabo en la práctica, encontrando su techo profesional en las categorías medias e inferiores de los mandos de dirección. Esto no hace más que constatar que la mujer es un recurso infrautilizado en los roles directivos.

² Ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo. Disponible en <<http://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-6115-consolidado.pdf>>.

³ Código ético y de buen gobierno de CEOE de 2013. Disponible en <http://www.ceoe.es/resources/image/codigo_etico_ceoe_2013.pdf>.

Estas conclusiones se derivan de diversos estudios realizados al respecto. Entre ellos podemos destacar el estudio presentado por la consultora PricewaterhouseCoopers⁴ (PwC) de mayo de 2014 y el Women in Business Report⁵ del año 2014. El primero de ellos refleja que solo el 5% de los puestos de máxima responsabilidad de las principales compañías con presencia en España están ocupadas por mujeres, siendo su ocupación en los consejos de administración de las empresas con presencia en el Íbex 35 de solo el 16% (cifra similar a la de las compañías de origen familiar que no cotizan en bolsa). El segundo estudio destaca que solo el 22% de los cargos directivos en España son ocupados por mujeres y que un tercio de las empresas españolas medianas y grandes no cuenta con ninguna mujer en su directiva.

Si comparamos esta situación con el resto de países de la OCDE, España ocupa el puesto 23 de los 27 países que lo conforman (solo por delante de Japón, Italia, Grecia y Corea). Este *ranking* lo recoge el Women in Work Index⁶ publicado por la consultora PwC en marzo de 2014.

Si a todo esto añadimos que el 52% de población con estudios universitarios de entre 25 y 65 años son mujeres (INE⁷, 2015), podemos afirmar que en España existe un «techo de cristal» a la promoción de las mujeres hacia puestos directivos en las empresas.

2. OBJETIVOS DEL TRABAJO

En España se han realizado numerosos trabajos al respecto, valorando la eficacia de las medidas adoptadas por las diferentes Administraciones y organizaciones para paliar este problema. A continuación, vamos a destacar algunos de ellos.

De Luis, Sánchez, Pérez y Jiménez (2006) analizaron las 2.000 mayores empresas españolas por volumen de ingresos, obteniendo las siguientes conclusiones: solamente el 7,33% de los puestos de alta dirección y del consejo estaban ocupados por mujeres; en el 75,28% de las empresas en las que existían mujeres solamente había una que desempeñaba algún cargo; la representación femenina es menor en los industriales y tecnológicos y mayor en los orientados a servicios, y, finalmente, en los sectores en los que la participación de la mujer en el empleo del

⁴ PricewaterhouseCoopers (PwC) de mayo de 2014. Disponible en <http://www.pwc.es/es_ES/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/la-mujer-directiva-esp.pdf>.

⁵ Women in Business Report (2014). Disponible en <<http://www.granthornton.es/publicaciones/estudios/Grant-Thornton-estudio-Mujeres-directivas-2014.pdf>>.

⁶ Women in Work Index de marzo de 2014. Disponible en <<http://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2014/assets/indice-pwc-women-in-work.pdf>>.

⁷ INE (2015), «Nivel de formación de la población adulta (de 25 a 64 años)». Disponible en <http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925481659&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicio.s%2FPYSLayout¶m3=1259924822888>.

sector era superior a la media, el porcentaje de representación femenina en los cargos directivos y de consejo de administración era mayor.

Charlo y Torrado (2007) estudiaron la composición de los consejos de administración de 1.878 empresas instaladas en España (aquellas que contaban con más de 250 empleados y las que cotizaban en bolsa). Del total de empresas, solo el 33 % contaba con mujeres en sus consejos de administración abarcando en su mayor parte (65 %) los puestos de consejero (administrador consejero o consejero delegado). Aunque se concluyó que el sector de actividad no puede considerarse como discriminatorio, sí que lo era la estructura del capital (menor presencia de mujeres en las empresas cotizadas).

Del Brío y Del Brío (2009) respaldan la existencia de un «techo de cristal» en su trabajo sobre las 90 empresas españolas más importantes por capitalización bursátil, de forma que la presencia de mujeres en los consejos de administración era del 8 %, existiendo un 45,5 % de empresas sin representación femenina en dicho consejo.

El trabajo elaborado por De Cabo, Gimeno y Mangas (2010) sobre una muestra de 1.085 empresas españolas cuya cifra de ingresos de explotación fue superior a 100 millones de euros en el 2003 tiene conclusiones que respaldan la teoría del «techo de cristal». Este estudio concluyó que «la probabilidad de que un consejero individual sea una mujer en las grandes empresas españolas es muy baja, solo el 6,61 % de los cargos desempeñados por los miembros directos de los consejos son mujeres» (p. 158). Además de este estudio se deduce que existen empresas que tienen una «preferencia por la homogeneidad en sus consejos de administración, lo que se refleja en una menor diversidad de género» (p. 159) y que «estos indicios de discriminación por preferencias se encuentran en la menor presencia de mujeres en las empresas con consejos de administración más pequeños, en las empresas de reciente creación y en aquellas que tienen una mayor volatilidad en los resultados» (p. 159).

Esta infrarrepresentación de las mujeres en los consejos de administración no solo ocurre en las empresas de mayor tamaño, sino que también sucede en las pymes. El trabajo realizado por Palacín, Fernández, Herrera y Prius (2010) sobre 816 pymes en Andalucía concluía que las mujeres solamente representaban el 5,88 % de los puestos de los consejos de administración frente al 94,22 % de los hombres.

La existencia de un «techo de cristal» también lo podemos encontrar en el caso de las empresas familiares, tal y como se deduce de los resultados de García y Capitán (2014) en una muestra de 282 empresas familiares. En este caso la representación femenina en tareas de dirección, gerencia o propiedad de la empresa era del 7,1 % frente al 92,9 % de hombres.

En virtud de lo comentado anteriormente, el objetivo general de este trabajo es analizar el grado de existencia del fenómeno de segregación ocupacional vertical («techo de cristal») para la mujer a la hora de acceder a los puestos directivos en las empresas de Castilla-La Mancha, ya que es nuestro tejido empresarial más próximo. Para ello, intentaremos contestar a las siguientes

preguntas: ¿cuál es la situación de Castilla-La Mancha? y ¿existe como en el resto de España un «techo de cristal» o, sin embargo, se ha avanzado hacia una mayor presencia de las mujeres en los consejos de administración? El presente trabajo es uno de los primeros que va a estudiar este fenómeno del «techo de cristal» en las empresas instaladas en Castilla-La Mancha, con lo que sus resultados nos aportarán más luz sobre el tema.

Para realizar este estudio hemos seleccionado como población del mismo las empresas que tienen un tamaño igual o superior a los 100 trabajadores. Asimismo, analizaremos si existen diferencias significativas en función del sector en que operen las empresas (baja, alta y media-alta tecnología), en función la estructura de capital (empresas públicas, familiares y cotizadas) y en función del tamaño (tanto del consejo como de la propia empresa). Estas variables las analizaremos en el apartado de metodología.

3. CONSIDERACIONES PREVIAS

Los cambios en el marco económico y empresarial que han ocurrido en los últimos tiempos (entorno más globalizado, incremento de la competencia internacional y cambios en los gustos y demandas de los consumidores) han obligado a las empresas a replantearse la manera en que compiten en los mercados. En este sentido, los recursos humanos desempeñan un papel muy importante, ya que pueden llegar a ser una fuente de ventaja competitiva sostenida «añaden valor, son escasos, inimitables y carecen de sustitutos cercanos» (De Cerio y Moriones, 2002, p. 228).

De este modo, para que los departamentos de recursos humanos puedan asegurarse esta fuente de ventaja competitiva deben, entre sus prácticas, trabajar en el desarrollo de carrera de los empleados de la organización.

Por ello, Utrilla, Torraleja y Ortega (2012) resaltan que el desarrollo de carrera es un esfuerzo continuo, organizado y formalizado que reconoce a las personas de la organización como un recurso con una importancia vital. Este desarrollo abarca una serie de actividades y de puestos de trabajo que son llevados a cabo por una persona a lo largo de su vida laboral con unas actitudes y reacciones asociadas. La forma de identificación de las personas que participan en estos procesos se lleva a cabo con los sistemas de evaluación del desempeño de los empleados, con la información que facilitan los supervisores y con una serie de herramientas que detectan personas con potencial para desarrollar su carrera dentro de la organización.

Por otra parte, Fernández (2002) define el desarrollo de carrera como un esfuerzo centrado en el desarrollo de los trabajadores más capacitados y que se lleva a cabo de forma organizada y formalizada, de manera que las personas que consiguen progresar lo hacen a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones. Además, hay que diferenciar este proceso de desarrollo del proceso de formación por ser el primero de mayor alcance y duración.

Este desarrollo de carrera persigue alcanzar una serie de objetivos, tales como: dotar de mayores conocimientos y competencias a sus trabajadores inmersos en el proceso para que puedan cubrir vacantes futuras en otros puestos de trabajo; alcanzar una comunicación interna sobre las trayectorias profesionales potenciales que existan dentro de la organización de forma eficaz, y, finalmente, integrar actividades dirigidas a la gestión de carreras dentro de los programas de recursos humanos, con el propósito último de maximizar su eficiencia y que formen parte de la planificación estratégica de la organización (Utrilla *et al.*, 2012).

Por tanto, el proceso de desarrollo de carrera debe ser una opción estratégica crítica si las empresas quieren sobrevivir en el actual entorno empresarial que, como comentamos anteriormente, se caracteriza por ser cada vez más competitivo y global.

Introduciendo la perspectiva de género al tema, diferentes estudios sobre el desarrollo de carreras dentro de las organizaciones apuntan que hombres y mujeres tienen distintas perspectivas sobre el desarrollo profesional. En este sentido, los varones tienen muy claro dónde ha de concluir su carrera laboral, mientras que las mujeres a pesar de tener la idea de progreso no tienen tanta claridad en cuanto hacia dónde conducir la suya (Heller, 1999).

A esto hay que añadir que uno de los dilemas que siguen teniendo las mujeres a día de hoy es el de optar por el desarrollo personal o el desarrollo profesional. Aunque también existe la opción de intentar conciliar ambos perfiles, esta decisión suele ir acompañada de un coste elevado para ambos roles, conllevando el pago de un alto precio por parte de la mujer que se decanta por esta opción. A pesar de que se pueda pensar en que el hecho de tener hijos es un impedimento para llegar a los puestos de alta dirección de las empresas, hay mujeres que a pesar de no tenerlos tampoco los alcanzan. Esta circunstancia supone que la maternidad no es la principal dificultad con la que se encuentra la mujer en su desarrollo de carrera dentro de las organizaciones (Kaufmann, 2010).

En este sentido Morrison, White y Van Velsor (1987) señalan que, aunque los puestos más relevantes deberían estar al alcance de las mujeres por los conocimientos, esfuerzo, capacidades y habilidades que poseen, estos son realmente inalcanzables para la gran mayoría de ellas. Estos autores también afirman que dicha barrera afecta a todas las mujeres como colectivo y dificulta, e incluso impide, su ascenso por razón de género.

Este fenómeno es conocido como «techo de cristal», de forma que para eliminarlo el papel de los departamentos de recursos humanos de las empresas debe ser el de establecer políticas de diversidad, fijando, a su vez, objetivos que se centren en paliar los problemas que presenta el desarrollo de la carrera de las mujeres dentro de la organización. Uno de los objetivos más importantes ha de ser el tratamiento de las barreras que dificultan, e incluso impiden, el acceso de las mujeres a los puestos de alta responsabilidad, teniendo en cuenta las características propias y distintivas de género.

4. «TECHO DE CRISTAL», «TECHO DE CEMENTO» Y «SUELO PEGAJOSO»

El término «techo de cristal» fue acuñado por primera vez en 1986 en un informe sobre las mujeres ejecutivas titulado *The Glass Ceiling. Special Report on the Corporate Woman* (Hymowitz y Schellhardt, 1986). En este trabajo se analizó este fenómeno en un grupo de mujeres que aspiraban al ascenso a cargos de alto nivel en el mundo empresarial y es definido como los obstáculos a que se enfrentan las que ejercen o aspiran a ejercer cargos de alta dirección en cualquier tipo de corporación.

Poco después Morrison *et al.* (1987) publicaron la obra *The Centre for Creative Leadership. Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations*. Los autores definen el «techo de cristal» como una barrera que es tan sutil que se torna transparente, pero que resulta un fuerte impedimento para que las mujeres puedan moverse dentro de las jerarquías corporativas. Del mismo modo también afirman que existe de forma simultánea una segregación ocupacional horizontal («pared de cristal») en las organizaciones, de forma que impide a las mujeres acceder a determinados puestos de trabajo o áreas de la empresa, relegándolas a unas áreas concretas.

Este fenómeno del «techo de cristal» consiste básicamente en un conjunto de barreras invisibles e impenetrables, de las que las mujeres conocen su existencia y que dificulta su acceso a puestos de decisión y el desarrollo de sus potencialidades (Sarrió *et al.*, 2002; I Folch, 2009).

Powell y Butterfield (1994) concluyeron que el «techo de cristal» aparentemente no existía para las mujeres en la promoción dentro de los niveles intermedios. En su estudio sobre los empleados del gobierno federal, no encontraron efectos ni directos ni indirectos para tomar decisiones de promoción basadas en el género. Por otro lado, detectaron que existía una serie de factores que favorecían a las mujeres frente a los hombres. Sin embargo, observaron que las mujeres se encontraban con un «techo de cristal» a la hora de aspirar a puestos de alta dirección.

Aunque con similar efecto, no debemos confundir los conceptos de «techo de cristal» y «techo de cemento». En este sentido, el «techo de cemento» son aquellas barreras autoimpuestas por las propias mujeres para alcanzar puestos de alta dirección debido a determinadas elecciones personales, tales como la conciliación de su vida laboral con la familiar (García, 2014). Es decir, que son las propias mujeres quienes generan mecanismos de exclusión.

Otro concepto que nos encontramos en la literatura relacionado con la dificultad de acceso de las mujeres a los puestos de alta dirección es el de «suelo pegajoso», metáfora que explica las dificultades que encuentran las mujeres a la hora de solventar las barreras y factores y que les atan a las categorías profesionales inferiores, de forma que les imposibilitan acceder a los puestos de dirección. Estas barreras y factores están compuestos, en su mayor parte, por las tareas que están asignadas tradicionalmente a las mujeres (Esteban y González, 2007).

Burin (2008) añadía a la definición anterior el hecho de que las mujeres que se encontraban con un «suelo pegajoso» son aquellas que se revelaban más tradicionales en el desempeño de la maternidad y del trabajo y, como consecuencia, estaban más adheridas a las formas más convencionales del ejercicio de dichos roles. Del mismo modo, estas mujeres tenían que llevar a cabo movimientos psíquicos intensos para sustraer una gran cantidad de energía necesaria para llevar a cabo sus roles de género tradicionales y para poder destinarla al desarrollo de su carrera laboral.

A la vista de la literatura existente al respecto, podemos afirmar que, aunque «techo de cristal», «techo de cemento» y «suelo pegajoso» ocasionan el mismo efecto a la hora de impedir el acceso de las mujeres a los puestos de alta dirección, tienen desencadenantes distintos. De este modo dichos desencadenantes del fenómeno del «techo de cristal» son diferentes, mayores y mucho más potentes que los de los otros dos. Este es el motivo por el cual en el presente trabajo nos centraremos en el fenómeno del «techo de cristal».

5. FACTORES CONFIGURADORES DEL «TECHO DE CRISTAL»

Si tenemos en cuenta que las mujeres cuentan con las aptitudes necesarias para desempeñar funciones directivas y que, como dijimos anteriormente, los niveles de cualificación femeninos se han equiparado e incluso superado a los masculinos en algunas etapas educativas, se dan las condiciones necesarias para que estas puedan acceder a los cargos directivos de las empresas en igualdad de condiciones que los hombres.

Sin embargo, en España ni la mayor participación de las mujeres en el mercado laboral, ni las medidas adoptadas tendentes a la igualdad, ni la formación académica recibida, han generado un aumento proporcional de la representación femenina en puestos directivos (Cuadrado y Morales, 2007). Esto no hace más que constatar que en España existe una segregación ocupacional vertical, o lo que es lo mismo, un «techo de cristal» para la mujer a la hora de alcanzar puestos de alta dirección.

Con este escenario, cabe formularse la siguiente cuestión: ¿cuáles son los obstáculos que se encuentran las mujeres por los cuales se sigue dando este fenómeno de segregación ocupacional vertical?

Como barreras externas que dificultan el acceso a las mujeres a puestos de responsabilidad encontramos: cultura organizacional, estereotipos de género, segregación del mercado de trabajo, discriminación laboral de las mujeres, acoso sexual en el trabajo, acoso psicológico en el trabajo (*mobbing*), menores oportunidades de desarrollo de carrera en la organización, ausencia de una política laboral consolidada que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar y, finalmente, dificultad a la hora de compartir las responsabilidades domésticas y del cuidado de los hijos (Sarrió *et al.*, 2002).

Las barreras internas son los factores individuales de las mujeres desde una perspectiva psicosocial y que, en vez de ser una herramienta esencial a la hora de solventar las barreras externas, se convierten en barreras insalvables que dificultan todavía más su acceso a los puestos de alta dirección. Estas barreras internas son: identidad de género, factores de la personalidad, baja autoeficacia en cuestiones tradicionalmente masculinas y formación en áreas tradicionalmente femeninas (Sarrió *et al.*, 2002).

A pesar de que la mayoría de las teorías existentes sobre este fenómeno hace hincapié sobre las barreras de tipo interno y externo, hay una perspectiva del análisis no menos importante que es fundamentalmente interaccionista, es decir, que todas estas barreras «interactúan entre sí formando un efecto impermeable que imposibilita a las mujeres cruzar su entramado» (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003, p. 270).

6. GÉNERO Y ESTILOS DE LIDERAZGO. LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Una vez analizadas las causas del «techo de cristal» cabría hacerse las siguientes preguntas: ¿existen diferencias en los estilos de liderazgo masculino y femenino? En caso de que las haya: ¿tendría cabida el estilo de liderazgo femenino en el marco económico actual o ese estilo actúa como una barrera más?

No todos los hombres ni todas las mujeres tienen el mismo estilo de liderazgo, pero si se les analiza como grupo se pueden obtener diferencias entre hombres y mujeres. En el contexto de la diversidad de género, se está hablando de dos estilos de liderazgo: liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.

El liderazgo, podría definirse como la capacidad para dirigir e influir sobre los comportamientos de los miembros de un grupo u organización para conseguir un objetivo determinado.

En este sentido, Bass (1999) define el liderazgo transformacional como aquel que estimula la conciencia de los trabajadores de forma que estos aceptan y se involucran en la consecución de la misión de la organización, anteponiéndola a sus intereses individuales. Este estilo de liderazgo motiva a las personas a hacer todavía más de lo que se pudiera esperar a priori de ellas de forma que se producen cambios en los grupos, organizaciones y sociedad. El autor considera que es un estilo de liderazgo transformador porque tiene una estrecha vinculación con las necesidades humanas relacionadas con el crecimiento personal, autoestima y realización. Este estilo de liderazgo transformacional tiene como resultado el incremento del rendimiento y desarrollo de los miembros individuales, a la vez que los del grupo u organización (Ramos *et al.*, 2003).

El liderazgo transaccional, en cambio, es aquel en el que los líderes planean y generan una serie de estrategias que les permita garantizar el cumplimiento de los procesos para conseguir

el resultado dado. En este estilo de liderazgo el líder premia a los subordinados por cumplir las orientaciones marcadas previamente (Bass, 1985).

Cabe destacar que los trabajos que se han llevado a cabo para tratar de relacionar la tipología de liderazgo con el género no ofrecen resultados contundentes, por lo que no podemos establecer una relación directa entre estas dos variables.

Debido a la internacionalización y globalización de los mercados, el aumento de la inversión extranjera, la liberación de determinados sectores, los procesos de fusión y adquisición de empresas, los cada vez más rápidos cambios tecnológicos, la pluralidad en la fuerza laboral, los cambios en el entorno familiar y los nuevos valores de los trabajadores, se hacen necesarias organizaciones más planas, descentralizadas y creativas para así poder alcanzar la eficacia organizacional (Ramos *et al.*, 2003). Para conseguir este tipo de organizaciones y en virtud de las definiciones reflejadas anteriormente, se hace necesario adoptar estilos de liderazgo transformacionales.

Debido a que las mujeres pueden adoptar un estilo de liderazgo transformacional, podría afirmarse que el estilo de liderazgo no supone una barrera para que las mujeres alcancen los puestos de alta dirección de las organizaciones.

7. FACTORES EXPLICATIVOS DE LA PRESENCIA DE LAS MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

Uno de los factores que explica la presencia de las mujeres en los consejos de administración de las empresas es el sector en el que operan dichas empresas, de tal forma que en los sectores que son intensivos en mano de obra como pueden ser los industriales y manufactureros la presencia femenina es mayor (Fryxell y Lerner, 1989).

El tamaño del consejo de administración también puede explicar la presencia de las mujeres, existiendo una relación positiva entre dicho tamaño y la presencia de mujeres en este (Carter, Simkins y Simpson, 2003).

Algunos autores sugieren que el carácter familiar de la empresa puede determinar la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas. Esta circunstancia está caracterizada por la presión que ejercen las familias propietarias para que sus miembros sean nombrados para dichos cargos sin tener en cuenta su sexo (De Cabo *et al.*, 2010).

Del mismo modo, Carter *et al.* (2003) concluyeron que la presencia femenina en los consejos de administración es mayor en las empresas de mayor tamaño. Esto está justificado por la mayor presión que ejerce la opinión pública sobre este tipo de empresas para que apliquen medidas que fomenten la diversidad.

La antigüedad de la empresa también podría explicar la presencia de las mujeres en los consejos de administración. De este modo, las empresas de más reciente creación podrían tender a buscar mayor homogeneidad en sus consejos de administración debido a que buscan una toma de decisiones más ágil que les permita sobrevivir en el mercado (De Cabo *et al.*, 2010). Todo esto se traduce en una menor representación femenina en los consejos de administración de las empresas «más jóvenes».

Algunos autores afirman que la presencia de las mujeres en los consejos de administración en las sociedades cooperativas es mayor debido a sus características organizacionales y filosofía (Rivas y Sajardo, 2005).

Si tenemos en cuenta el carácter público o privado de las empresas y a pesar de que hay pocos estudios al respecto, cabría pensar que la presencia de la mujer en las empresas públicas es mayor que en las no públicas. Íñiguez, Plumbed y Latorre (2014) lo justifican como una apuesta de las Administraciones públicas por una responsabilidad social basada en la igualdad de género efectiva.

8. METODOLOGÍA

La revisión de la literatura realizada anteriormente nos va a servir como justificación de las hipótesis que vamos a plantear en el siguiente apartado. De este modo vamos a llevar a cabo una investigación no experimental debido a que nuestro objetivo es el de observar el fenómeno del «techo de cristal» sin manipular ninguna de las variables, tomando, por tanto, un enfoque retrospectivo.

El diseño de nuestro estudio va a ser mediante un método transversal correlacional, de forma que vamos a describir las variables a observar, así como su incidencia e interrelación entre ellas.

El análisis de los datos lo hemos llevado a cabo mediante el programa IBM SPSS Statistics Base.

8.1. HIPÓTESIS DEL TRABAJO

La revisión de la literatura llevada a cabo en este trabajo pone de manifiesto la persistencia de un fenómeno de segregación laboral vertical, de forma que las mujeres tienen muy poco peso en la representación de los consejos de administración de las empresas de cualquier tipo.

Algunos autores que han estudiado este tema, afirman que existe una relación positiva entre el tamaño del consejo de administración y la mayor presencia femenina en los mismos (Carter, Simkins y Simpson, 2003; De Cabo, Gimeno y Mangas, 2010), lo que nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

H₁: Existe una relación positiva entre el tamaño del consejo y la presencia de las mujeres en dicho consejo.

Tanto los autores citados anteriormente como otros, han encontrado también una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la presencia de mujeres en sus consejos (Palacín, Fernández, Herrera y Prius, 2010), estando justificado el planteamiento de la segunda hipótesis:

H₂: Existe una relación positiva entre el tamaño de la empresa, medido por el número de empleados, y la presencia de mujeres en sus consejos.

La relación existente entre el carácter familiar de la empresa y el número de mujeres en el consejo de administración de las mismas también se ha llevado a estudio en varios trabajos (De Cabo, Gimeno y Mangas, 2010; García y Capitán, 2014). El hecho de que en estos trabajos se haya observado una relación positiva entre las variables, lleva a plantearnos la tercera hipótesis:

H₃: En las empresas de carácter familiar la presencia femenina en el consejo es superior a las no familiares.

Otra relación observada en el trabajo de De Cabo, Gimeno y Mangas (2010) es la existente entre la antigüedad de la empresa y la representación femenina en el consejo de administración, de forma que en las empresas de más reciente creación hay una menor representación femenina en los consejos porque priman los criterios de homogeneidad en dichas empresas. Esto nos lleva a formular la siguiente hipótesis:

H₄: En las empresas de más reciente creación la presencia de la mujer en los consejos de administración es inferior que la de las más antiguas.

Íñiguez, Plumed y Latorre (2014) observaron una mayor presencia femenina en los consejos de administración de las empresas públicas del sector turístico frente a las privadas de dicho sector. Dado que esta relación está justificada por la implantación por parte de las empresas públicas de criterios de paridad, vamos a formular la siguiente hipótesis:

H₅: En las empresas públicas la presencia de mujeres en los consejos de administración es superior que en las privadas.

Otro aspecto analizado en la literatura existente es la relación entre las características del sector en que opera la empresa y la presencia de mujeres en los consejos de dichas empresas (Fryxell y Lerner, 1989; De Luis, Martínez, Pérez y Vela, 2006; Palacín, Fernández, Herrera y Prius, 2010). De este modo, nuestra última hipótesis la vamos a formular de la siguiente forma:

H₆: La presencia de la mujer en los consejos de administración de los sectores de baja tecnología es superior a los de alta y media-alta tecnología.

A pesar de que autores como Charlo y Torrado (2007) y Del Brío y Del Brío (2009) han analizado la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas que cotizan en bolsa, nosotros no vamos a poder estudiar la existencia de un «techo de cristal» en este tipo de empresas porque en nuestra muestra solo contamos con una empresa de estas características. De este modo, no podemos extraer ninguna conclusión al respecto.

8.2. TRABAJO DE CAMPO

Antes de llevar a cabo el análisis de resultados, vamos a determinar la población a estudiar y la muestra seleccionada, la definición y forma de medida de nuestras variables y el método de recogida y tratamiento de datos.

Para llevar a cabo este trabajo de campo hemos utilizado la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), que contiene información sobre más de 850.000 empresas españolas y portuguesas. La información de esta base de datos se obtiene de diversas fuentes oficiales, registros mercantiles, BORME, prensa, etc. y se actualiza periódicamente. SABI no incluye ni las compañías de seguros ni las entidades de intermediación monetaria (bancos y cajas de ahorro) y es distribuido en España por Informa y Bureau Van Dijk.

Dado que, en el momento de elaboración de este trabajo, SABI tenía actualizada la información empresarial a fecha de 31 de diciembre de 2013, este es el año que vamos a utilizar como referencia.

8.3. POBLACIÓN Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La población objeto de estudio de nuestro trabajo va a ser las empresas de Castilla-La Mancha con 100 o más empleados para el periodo de recogida de datos. La justificación de ese tamaño es porque, en primer lugar, el tamaño medio de las empresas de esta comunidad autónoma es relativamente bajo⁸ y, en segundo lugar, a partir de dicho tamaño sus consejos de administración tienen gran importancia en el desarrollo de sus actividades empresariales. El número de empresas totales incluidas en el análisis fueron 146 (tabla 1).

⁸ Atlas del tejido empresarial de Castilla-La Mancha. Fundación Horizonte XXII. Disponible en <<http://horizontexxii.com/pdf/Atlas.pdf>>.

Tabla 1. Características de la población

Número total de empresas en Castilla-La Mancha	55.467
Número de empresas ≥ 100 empleados	227
Número de empresas extinguidas	79
Número de empresas duplicadas	2
Número de empresas totales para el análisis	146
Fuente: elaboración propia a partir de SABI.	

8.4. VARIABLES

Vamos a definir todas y cada una de las variables de nuestro estudio, así como su forma de medición, estas variables son Nombre, Provincia, CNAE⁹ sector, Clasificación del sector, Número de empleados, Propiedad familiar, Propiedad pública o privada y Cargo:

- Nombre. Recoge la denominación social de la empresa. Nos va a resultar de utilidad porque nos va a permitir identificar las empresas que pudieran estar duplicadas en la base de datos SABI.
- Provincia. Nos va a dar información de la provincia en que está ubicada la sede social de la empresa.
- CNAE. Esta variable nos va a indicar el sector al que pertenece cada empresa según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 2009.
- Clasificación del sector. Esta variable la vamos a obtener cruzando la actividad económica de las diferentes empresas y la lista utilizada por el INE¹⁰ para clasificar los sectores de baja, alta y media-alta tecnología. De esta forma vamos a hacer dos grupos de empresas: uno con las empresas que operan en sectores de baja tecnología y otro con los que operan en sectores de alta y media-alta tecnología.
- Número de empleados. Se refiere al número de trabajadores de todas y cada una de las empresas a cierre de 2013 y nos va a servir como referencia para medir su tamaño.
- Propiedad familiar. Esta variable dicotómica no viene definida por SABI. La información que sí nos proporciona es el nombre y apellidos de los miembros del consejo

⁹ Clasificación Nacional de Actividades Económicas.

¹⁰ Clasificación en función de las recogidas por el Instituto Nacional de Estadística Español en 2009. Disponible en <<http://www.ine.es/daco/daco43/notaiat.pdf>> (consultado en junio de 2015).

de administración, de forma que hemos considerado como familiares a aquellas empresas que cuentan con al menos dos miembros de la misma familia en dicho consejo.

- Propiedad pública o privada. Esta variable dicotómica no viene recogida de forma explícita por SABI. Lo que sí nos ofrece es la titularidad de las empresas, por lo que hemos considerado como empresas públicas aquellas en las que el número de accionistas públicos son por lo menos del 40% (Charlo y Torrado, 2007).
- Cargo. Esta variable nos ofrece información del cargo que ocupa cada miembro dentro del consejo de administración de las empresas. SABI distingue entre: presidente (P), vicepresidente (V), administrador consejero (AC), secretario (S), administrador solidario (AS), consejero delegado (CD), administrador único (AU), gerente (G) y director ejecutivo (DE). Como SABI no facilita este dato directamente, hemos clasificado a los miembros del consejo por género y cargo a través de los nombres propios que nos proporciona dicha base de datos. En el caso de que algún miembro del consejo sea una empresa, hemos llevado a cabo un estudio posterior para conocer el género de su representante legal. Esta variable tiene la particularidad de que no todos los cargos están en todas las empresas, incluso hay empresas con un solo miembro en el consejo. Por ejemplo, hay empresas que no tienen un presidente del consejo de administración, pero sí tienen un administrador único o administradores solidarios.

8.5. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA POBLACIÓN

En cuanto a las características de los consejos de administración, vamos a cuantificar cuántas empresas cuentan con cero, uno, dos o tres o más hombres o mujeres en sus consejos; así como la proporción que representan sobre el total de las empresas de la muestra. Para ello hemos sumado, para cada género, el número de empresas con cero, uno, dos y tres o más miembros en el consejo (tabla 2).

Tabla 2. Distribución por cargo y género, en términos absolutos y porcentaje

	Hombres	% Hombres	Mujeres	% Mujeres
0 miembros	5	3,42 %	102	69,86 %
1 miembro	54	36,99 %	31	21,23 %
2 miembros	21	14,38 %	6	4,11 %
3 o más miembros ...	66	45,21 %	7	4,80 %

Fuente: elaboración propia a partir de SABI.

A la vista de los resultados, podemos observar que se da la situación inversa para ambos géneros. Mientras que solamente en el 3,42 % de las empresas no hay ningún hombre en el consejo de administración, en el caso femenino esta cifra es del 69,86 %. Por el contrario, en el 45,21 % de las empresas hay 3 o más miembros masculinos en el consejo y solamente en el 4,80 % de los casos hay este número de mujeres.

Estos datos sobre la participación femenina en los consejos de administración de las empresas de Castilla-La Mancha no hacen más que refrendar los resultados de gran parte de los trabajos más recientes realizados en España sobre el «techo de cristal» (De Luis, Martínez, Pérez, Vela, 2006; Charlo y Torado, 2007; Del Brío y Del Brío 2009; De Cabo, Gimeno y Escot, 2010; Palacín, Fernández, García y Capitán, 2014; Redondo y Lacalle, 2014).

Por último, del total de cargos directivos (309) la mujer representa el 16,83 % de ellos (tabla 3).

Tabla 3. Distribución por cargo y género, en términos absolutos y porcentaje

Cargo \ Género	Hombre (total)	Mujer (total)	Hombre (%)	Mujer (%)
Presidente	65	5	92,86 %	7,14 %
Vicepresidente	16	2	88,89 %	11,11 %
Administrador consejero	55	23	70,51 %	29,49 %
Secretario	19	7	73,08 %	26,92 %
Administrador solidario	23	7	76,67 %	23,33 %
Consejero delegado	29	3	90,63 %	9,37 %
Administrador único	49	5	90,74 %	9,26 %
Gerente	1	0	100,00 %	0,00 %
Director ejecutivo	0	0	-	-
Total	257	52	83,17 %	16,83 %

Fuente: elaboración propia a partir de SABI.

En cuanto al género de los distintos puestos ocupados en los consejos de administración, la tabla 3 nos facilita toda la información al respecto, de forma que podemos observar que mientras los hombres representan el 83,17 % del total de cargos en los consejos, la presencia de mujeres es mínima (16,83 % sobre el total de cargos).

Si analizamos los cargos que ocupan las mujeres, y en línea con el trabajo de Charlo y Torrado (2007), observamos que la presencia de la mujer se concentra en puestos intermedios. El 29,49% de los cargos de administrador consejero y el 26,92% de los de secretario son ocupados por mujeres.

Por el contrario, en los cargos de presidente y vicepresidente estos datos femeninos bajan hasta el 7,14 y 11,11% respectivamente.

8.6. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

H₁: Existe una relación positiva entre el tamaño del consejo y la presencia de las mujeres en dicho consejo.

Según lo comentado en el apartado anterior, dado que la variable «tamaño del consejo» es una variable discreta, vamos a contrastar la H₁ mediante el Coeficiente de Correlación de Pearson. La tabla 4 refleja el resultado obtenido por el programa IBM SPSS Statistics Base.

Tabla 4. **Correlación: tamaño consejo y presencia femenina en el mismo**

		Total consejo	% Mujeres s/Consejo
Total consejo	Correlación de Pearson	1	,069
	Sig. (bilateral)		,410
	N	146	146
Fuente: IBM SPSS Statistics Base.			

Como el nivel de significación es mayor de 0,05 (Sig. = 0,410), no podemos afirmar que haya una correlación significativa entre el tamaño de los consejos de administración de las empresas de Castilla-La Mancha y la presencia femenina en los mismos.

H₂: Existe una relación positiva entre el tamaño de la empresa, medido por el número de empleados, y la presencia de mujeres en sus consejos.

Al igual que ocurre con el contraste de la hipótesis anterior, la variable «tamaño de la empresa» es una variable discreta con lo cual vamos a contrastar la H₂ mediante el Coeficiente de Correlación de Pearson.

La tabla 5 refleja el resultado obtenido por el programa IBM SPSS Statistics Base.

Tabla 5. Correlación: tamaño empresa y presencia femenina en el mismo

		Número empleados	% Mujeres s/Consejo
Número empleados	Correlación de Pearson	1	-,019
	Sig. (bilateral)		,816
	N	146	146
Fuente: IBM SPSS Statistics Base.			

En este caso, el nivel de significación también es superior a 0,05 (Sig. = 0,816), por lo que tampoco podemos afirmar que haya una correlación significativa entre el tamaño de las empresas de Castilla-La Mancha y la presencia femenina en sus consejos de administración.

H₃: En las empresas de carácter familiar la presencia femenina en el consejo es superior a las no familiares.

En este caso estamos hablando de una variable dicotómica, con lo que vamos a estudiar si existen diferencias entre las medias de representación femenina de las empresas familiares con respecto a las no familiares. Por ello, si la empresa no es familiar se le asigna el valor 0 a esa variable y si es familiar el valor 1.

Las tablas 6 y 7 nos muestran los resultados del análisis.

Tabla 6. Estadísticos de grupo

	Familiar	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
% Mujeres	0	105	8,7919 %	23,21896 %	2,26594 %
s/Consejo	1	41	18,7973 %	20,42869 %	3,19043 %
Fuente: IBM SPSS Statistics Base.					

Tabla 7. Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	Gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95 % Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
% Mujeres s/Consejo	Se han asumido varianzas iguales	2,135	,146	-2,417	144	,017	-,1000	,04140	-,18188	-,0182
	No se han asumido varianzas iguales			-2,557	82,462	,012	-,1000	,03913	-,17789	-,0222

Fuente: IBM SPSS Statistics Base.

Como podemos observar en la tabla 6, las medias de la presencia de mujeres en los consejos son distintas y el nivel de significación de esta prueba (tabla 7) es inferior a 0,05 (0,017). Con esto, *a priori*, podríamos afirmar que ambas muestras proceden de poblaciones diferentes.

En cuanto al criterio de homocedasticidad, la prueba de Levene (tabla 7) nos da un nivel de significación superior a 0,05 (0,146), con lo que mantenemos la hipótesis de igualdad de varianzas poblaciones.

En este caso podemos aceptar la H_3 , de forma que existe una mayor representación femenina en los consejos de administración de las empresas familiares de Castilla-La Mancha que en las no familiares (18,80% vs 8,79% de media respectivamente).

H_4 : *En las empresas de más reciente creación la presencia de la mujer en los consejos de administración es inferior que la de las más antiguas.*

Como la variable «año de creación» es una variable discreta, vamos a contrastar la H_4 mediante el Coeficiente de Correlación de Pearson.

La tabla 8 refleja el resultado obtenido por el programa IBM SPSS Statistics Base.

Tabla 8. Correlación: año de constitución de la empresa y presencia femenina en el mismo

		% Mujeres s/Consejo	Año constitución
% Mujeres s/Consejo	Correlación de Pearson	1	-,028
	Sig. (bilateral)		,734
	N	146	146
Fuente: IBM SPSS Statistics Base.			

En este contraste, el nivel de significación es superior a 0,05 (Sig. = 0,734), con lo que no hay una correlación significativa entre el año de fundación de las empresas de Castilla-La Mancha y la presencia femenina en sus consejos de administración.

H₅: En las empresas públicas la presencia de mujeres en los consejos de administración es superior que en las privadas.

Como la variable «empresa pública» es dicotómica, vamos a estudiar si existen diferencias entre las medias de representación femenina de las empresas públicas con respecto a las privadas. Tal y como comentamos anteriormente, si la empresa es privada se le asigna el valor 0 y si es pública el valor 1.

Las tablas 9 y 10 nos muestran los resultados del análisis.

Tabla 9. Estadísticos de grupo

	Pública	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
% Mujeres	0	141	11,5787 %	23,01337 %	1,93808 %
s/Consejo	1	5	12,2488 %	19,78167 %	8,84663 %
Fuente: IBM SPSS Statistics Base.					

Tabla 10. Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	T	Gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95 % Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
% Mujeres s/Consejos	Se han asumido varianzas iguales	,056	,813	-,064	144	,949	-,0067	,10435	-,2129	,19955
	No se han asumido varianzas iguales			-,074	4,39	,944	-,0067	,09056	-,2495	,23612

Fuente: IBM SPSS Statistics Base.

En este caso no podemos rechazar la H_0 de que la media de la representación femenina en las empresas públicas y privadas son iguales porque el nivel de significación es superior a 0,05 (0,949), es decir, que ambas muestras proceden de poblaciones con la misma media.

Como conclusión podemos afirmar que no existen diferencias significativas en cuanto a la representación femenina en los consejos de administración de las empresas públicas y privadas.

H_0 : La presencia de la mujer en los consejos de administración de los sectores de baja tecnología es superior a los de alta y media-alta tecnología.

Al igual que ocurre en el caso anterior, como la variable «sector» es dicotómica, vamos a estudiar si existen diferencias entre las medias de representación femenina de las de media y media-alta tecnología frente a las de baja tecnología. Tal y como comentamos anteriormente, le vamos a asignar los valores 0 y 1 respectivamente.

Los resultados del análisis podemos verlos en las tablas 11 y 12.

Tabla 11. Estadísticos de grupo

	Sector	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
% Mujeres	0	127	12,5499 %	22,77605 %	2,02105 %
s/Consejo	1	19	5,2632 %	22,94157 %	5,26316 %

Fuente: IBM SPSS Statistics Base.

Tabla 12. Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	T	GI	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
% Mujeres s/Consejo	Se han asumido varianzas iguales	3,041	,083	1,299	144	,196	,07287	,05608	-,03797	,18370
	No se han asumido varianzas iguales			1,292	23,626	,209	,07287	,05638	-,04359	,18932

Fuente: IBM SPSS Statistics Base.

Al igual que en contraste de la hipótesis anterior no podemos rechazar la H_0 de que la media de la representación femenina en las empresas pertenecientes a los sectores tecnológicos bajo y medio y medio-alto son iguales porque el nivel de significación (tabla 9) es superior a 0,05 (0,196), es decir, que ambas muestras proceden de poblaciones con la misma media.

Como conclusión, podemos afirmar que no existen diferencias significativas en cuanto a la representación femenina en los consejos de administración de las empresas de Castilla-La Mancha pertenecientes a diferentes sectores tecnológicos.

A continuación, mostramos una tabla en la que hemos resumido los efectos esperados de las hipótesis planteadas en nuestro estudio y los efectos encontrados en las mismas.

Tabla 13. Efectos encontrados en las empresas de Castilla-La Mancha

Hipótesis	Relaciones establecidas	Efecto esperado	Efecto encontrado
H_1	Tamaño consejo – Representación femenina	+	0
H_2	Tamaño empresa – Representación femenina	+	0
H_3	Carácter familiar – Representación femenina	+	+
H_4	Creación reciente – Representación femenina	-	0
H_5	Carácter público – Representación femenina	+	0
H_6	Sector en función tecnología – Representación femenina	-	0

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de IBM SPSS Statistics Base.

9. CONCLUSIONES Y APORTACIONES

El fenómeno del «techo de cristal» está todavía muy presente en el mundo empresarial, siendo Castilla-La Mancha un claro ejemplo de ello.

Esto está constatado por el hecho de que en 7 de cada 10 de sus empresas no existe representación femenina en el consejo y, cuando la hay, en la mayoría de los casos solamente hay una mujer.

A esta circunstancia hay que sumar que la mujer mayoritariamente ocupa puestos intermedios en el consejo (administrador consejero y secretario), siendo muy pocas las ocasiones en que ostenta puestos ejecutivos.

Al contrario de lo que afirman los trabajos realizados al respecto, en el caso de Castilla-La Mancha ni el tamaño del consejo ni el de la empresa suponen una mayor presencia femenina en dicho consejo. Esto podría ser debido a la falta de «control» ejercida por las instituciones para que se cumplan los criterios de paridad en los consejos y la poca presión que ejerce la opinión pública para que sean aplicadas medidas que fomenten la diversidad por parte de estas empresas.

Sin embargo, en las empresas de carácter familiar la mujer tiene más peso en los consejos de administración que en las no familiares. La causa principal para que se dé esta circunstancia es la presión que ejercen las familias propietarias para que sus miembros sean nombrados para dichos cargos sin tener en cuenta su sexo. Otra causa la podríamos encontrar en que este tipo de

titularidad ofrece a las mujeres de la familia un lugar que ofrece mayor seguridad a la hora de desarrollar su carrera profesional. También cabría destacar un componente cultural, ya que es razonable que los descendientes ostenten los puestos en el consejo antes de plantearse la venta de la empresa con independencia del género de los mismos.

Finalmente nos encontramos tres factores que no influyen en la mayor o menor presencia de mujeres en los consejos.

El primero de ellos sería el año de constitución de las empresas. La evidencia empírica afirma que en las empresas de más reciente creación la presencia femenina es menor porque tienen una mayor preferencia por la homogeneidad del consejo, cuyo objetivo es buscar que los componentes del consejo sean «amigos» de forma que les proporciona mayor rapidez en la toma de decisiones. Aunque este hecho no ocurre en el caso de Castilla-La Mancha no estamos afirmando que no existan criterios de homogeneidad, sino que podrían estar llevándose a cabo en las empresas independientemente de su reciente creación o no.

El segundo factor sería el carácter público de las empresas. Aunque cabría pensar que las empresas públicas aplican criterios de paridad frente a los de rentabilidad, esto no está ocurriendo en Castilla-La Mancha. No obstante, el número de empresas de este tipo en nuestra muestra es muy bajo (5) con lo cual no podemos ser rotundos a la hora de obtener conclusiones.

El tercer factor al que nos referíamos anteriormente, que no influye en la representación femenina en los consejos, es el componente tecnológico del sector. Aunque los estudios realizados en esta línea afirman que los sectores más intensivos en mano de obra cuentan con un mayor peso femenino en los consejos de las empresas, en las empresas de nuestra muestra no se da esta circunstancia.

Esta situación no encaja con el actual entorno en que operan las empresas. Hablamos de unos mercados globales, con mucha competencia y donde los cambios tecnológicos son cada vez más rápidos; que exigen organizaciones más planas, descentralizadas y creativas para poder asegurar su supervivencia a medio y largo plazo. Esto exige personas con estilos de liderazgo transformacionales, que se identifican en mayor medida con el estilo femenino que con el masculino.

Además, debemos tener en cuenta que las mujeres cuentan con las aptitudes necesarias para desempeñar funciones directivas y que su nivel educativo es superior al de los hombres en Castilla-La Mancha. En la misma línea que ocurre en los casos nacional y europeo, el 28,3% de la población femenina en esta comunidad entre 25 y 64 años tiene estudios superiores frente al 24,3% de la masculina (INE, 2014). Por ello, las empresas deberían avanzar mucho más en conseguir una mayor presencia femenina en sus consejos porque este hecho podría traducirse en una mayor competitividad y rentabilidad. La eliminación de este «techo de cristal», por consiguiente, puede conformarse como una fuente de ventaja competitiva. Para conseguir llegar a este punto, las empresas deberían, dentro del desarrollo de carreras, establecer políticas de diversidad que favorezcan por un lado la conciliación de la vida familiar y laboral, y, por otro, el desarrollo específico de la carrera de las mujeres dentro de la organización.

10. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La principal limitación de este estudio viene derivada de las características de la propia muestra. Unido al propio tamaño de la misma (146 empresas) nos encontramos que casi el 74% de ellas (108) cuentan con menos de 250 trabajadores. Además, tenemos dos grupos en los que el número de empresas es muy pequeño y no nos permite llegar a conclusiones: empresas públicas (5) y empresas que cotizan en bolsa (1).

Otra consecuencia de la limitación de la muestra es la imposibilidad de hacer un análisis comparativo de este fenómeno de segregación vertical entre las diferentes provincias de Castilla-La Mancha, y que este estudio es transversal, por lo que no conocemos cuál será su evolución a lo largo de los años. El estudio del «techo de cristal» nos permite establecer futuras líneas de investigación, entre las que podemos destacar las siguientes:

- Llevar a cabo el mismo estudio en otras comunidades autónomas y comparar las diferencias entre ellas.
- Ver la evolución que ha tenido este fenómeno entre el 2007 (publicación de la Ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo) y la actualidad.
- Hacer un estudio de las causas por las que existe el «techo de cristal» en Castilla-La Mancha. Este estudio se llevaría a cabo mediante cuestionarios a las diferentes empresas de la muestra.
- Incluir una variable de resultados financieros. De esta forma se podría analizar si, tal y como señalan algunos autores, existe una correlación positiva entre la presencia de las mujeres en los consejos de administración y los resultados financieros de las empresas.

Referencias bibliográficas

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999) Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-13.
- Brío, E. del, y Brío, I. del (2009). Los consejos de administración en las sociedades cotizadas: avanzando en femenino. *Revista de estudios empresariales. Segunda época*, 1.
- Burin, M. (2008). Las *fronteras de cristal* en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*, 39(1), 75-86.
- Cabo, R. M. de, Gimeno, R. y Mangas, L. E. (2010). Discriminación en consejos de administración: análisis e implicaciones económicas. *Revista de economía aplicada*, 18(53), 131-162.
- Carter, D., Simkins, B. y Simpson, G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial Review*, 38, 33-53.
- Charló, M. J. y Torrado, M. N. (2007). Introducción de la perspectiva de género en la investigación empírica en contabilidad desde un marco teórico sociológico-institucional. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (p. 183). Universidad de La Rioja.
- 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(2), 183-202.
- Díaz de Cerio, J. M. y Moriones, A. B. (2002). Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 227-246.
- Esteban, P. G. y González, M. R. (2007). La formación inicial del profesorado y la transición al mercado de trabajo del alumnado egresado de la Facultad de Educación de la U. Ex. desde una perspectiva de género. *Campo abierto: Revista de Educación*, 26(2), 13-25.
- Fernández, L. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de gestión* 2(1), 65-90.
- Fryxell, G. y Lerner, L. (1989). Contrasting corporate profiles: Women and minority representation in top management positions. *Journal of Business Ethics*, 8, 341-352.
- García, P. O. y Capitán, A. J. (2014). La mujer en la empresa familiar española desde la perspectiva del *familiness*. *Política y Sociedad*, 51(2), 481-506.
- García, V. (2014). Estereotipos de género y liderazgo femenino. *VI Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXI Jornadas de Investigación. Décimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Buenos Aires: Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires.

- Heller, L. (1999). *Las que vienen llegando: nuevos estilos de liderazgo femenino*. Nuevohacer, Grupo Ed. Latinoamericano.
- Hymowitz, C. y Schellhardt, T. D. (1986). The glass ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top Jobs. *The Wall Street Journal*, 24(1), 1.573-1.592.
- I Folch, M. T. (2009). Las barreras y los obstáculos en el acceso de las profesoras universitarias a los cargos de gestión académica. *Revista de educación*, 350, 253-275.
- Íñiguez, T., Plumed, M. y Latorre, M. P. (2014). Representatividad de la mujer en el sector turístico. Análisis de la desigualdad de género en entidades públicas y privadas dedicadas al turismo en España. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 34, 155-181.
- Kaufmann, A. E. (2010). El desarrollo de la carrera de la mujer en la banca: reflexiones sobre el techo de cristal en el sector financiero. *Harvard Deusto Business Review*, 193, 44.
- López, E. y Santos, J. (2013). La mujer en el mercado laboral español. *Economía Española y Portección Social*, V, 145-167.
- Luis, M. P. de, Sánchez, A. M., Pérez, M. P. y Jiménez, M. J. (2006). La representación femenina en los órganos de decisión de las empresas: un estudio en las 2.000 mayores empresas españolas. *Aequalitas: Revista jurídica de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres*, 19, 61-66.
- Morrison, A. M., White, R. P. y Van Velsor, E. (1987). The Centre for Creative Leadership. Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations, *Reading: Addison-Wesley*.
- Palacín, F. F., Fernández, M. L., Herrera, I. M. y Prius, A. M. (2010). El techo de cristal en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de estudios empresariales. Segunda época*, 1.
- Rivas, M. A. y Sajardo, A. (2005). La diferente participación de las mujeres entre las cooperativas y las sociedades laborales. *Revista de Economía Social, Pública y Cooperativa*, 52, 273.
- 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.
- Utrilla, P. N., Torraleja, F. A. y Ortega, C. P. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo *boundaryless career*. *Universia Business Review*, 34, 15-35.