

**FRANCISCO JAVIER JIMENO DE LA MAZA**

*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Valladolid*

**MERCEDES REDONDO CRISTÓBAL**

*Facultad de Ciencias del Trabajo. Universidad de Valladolid*

**Extracto:**

UNA de las manifestaciones destacadas de las transformaciones sociales que se han producido en las sociedades desarrolladas en las últimas décadas ha sido la masiva incorporación femenina al trabajo remunerado. Sin embargo, en contraste con los niveles de cualificación alcanzados por las mujeres, todavía es escasa su presencia en los niveles superiores de responsabilidad y administración de las empresas. En consecuencia, se ha suscitado un cierto debate social en el cual puede apreciarse una tendencia que aboga decididamente por promover un mayor equilibrio en la balanza de poder empresarial mediante la imposición de sistemas de cuotas. Asimismo, el anuncio de reformas en la normativa laboral y social, cuya primordial y declarada intención reside en implantar medidas dirigidas al fomento de igualdad de oportunidades entre varones y mujeres en el ámbito corporativo, va a proyectar la perspectiva de género hacia un primer plano en muchas de las funciones asociadas a la gestión de recursos humanos.

A raíz de planteamientos basados en un modelo de empresa abierta a su entorno, como el de la responsabilidad social corporativa, el presente trabajo pretende documentar el estado actual de la cuestión del progreso profesional de las mujeres y los límites que se encuentran en su acceso a los niveles directivos superiores de las organizaciones y a cargos en las cúpulas empresariales. A tal fin, la existencia de desequilibrios en el ámbito de decisión superior se intenta relacionar con variables de la estructura institucional de las empresas o con factores vinculados a las políticas de recursos humanos que implantan las organizaciones. Particularmente, un bloque importante del trabajo se enfoca hacia el estudio de la participación de las mujeres en el gobierno de las sociedades, siguiendo la línea de los trabajos previos más recientes que también se dirigen hacia ese estrato del poder corporativo.

---

## *Sumario:*

---

1. La promoción profesional en las empresas desde la perspectiva de género. Análisis del marco general.
2. Factores explicativos de la desigualdad de género en la promoción profesional de las empresas.
3. Revisión de algunas de las aportaciones empíricas sobre la participación de las mujeres en el gobierno empresarial y en los niveles directivos superiores.
4. Una contribución al estudio empírico de la participación femenina en los órganos de administración.
5. Conclusiones.

Bibliografía.

## 1. LA PROMOCIÓN PROFESIONAL EN LAS EMPRESAS DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO. ANÁLISIS DEL MARCO GENERAL

El anuncio de inminentes reformas en la legislación en materia laboral y social, cuya primordial y declarada intención reside en implantar en el ámbito corporativo nuevas actuaciones dirigidas al fomento de igualdad de oportunidades entre varones y mujeres, ha proyectado la variable género hacia un primer plano en muchas de las funciones asociadas a la gestión de recursos humanos, suscitando paralelamente un cierto debate que ha traspasado el límite del contorno de la administración de empresas para instalarse como un tema social de cierta relevancia, donde puede apreciarse una decidida tendencia hacia posturas que abogan por promover un mayor equilibrio en la balanza de poder empresarial. Muchas cuestiones relacionadas con la posición de la mujer, sea en el ámbito laboral o en el profesional en sentido amplio, han experimentado un gran protagonismo como consecuencia de las intensas transformaciones sociales que se han producido en el último cuarto de siglo. La equiparación entre géneros en los niveles educativos, la masiva incorporación femenina al mundo del trabajo, o el acceso de las mujeres a una independencia económica, son fenómenos que han producido cambios radicales en las sociedades desarrolladas.

La persistencia de una segregación vertical por razón de género en la empresa, que, como este trabajo fundamentará en epígrafes posteriores, parece evidenciarse a partir de distintos estudios recientes, pone de relieve el tópico de las situaciones de disparidad que se producen en el ámbito laboral, profesional y directivo, sugiriendo asimismo la existencia de ineficiencias en muchas organizaciones en cuanto al aprovechamiento del potencial de los recursos humanos, al menos en lo que a funciones de dirección se refiere. Ciertamente, de la revisión de materias relacionadas con los recursos humanos en la empresa puede inferirse que la cuestión de la existencia de desequilibrio entre hombres y mujeres en los niveles superiores de la organización ha alcanzado notoriedad en tiempos recientes, pero no es el único problema relacionado con la variable género que afrontan hoy en día las organizaciones, aunque sí uno de las que mayor resonancia produce. Así, suele apuntarse también hacia otros temas, tales como la tasa de temporalidad o las diferencias salariales entre hombres y mujeres, como otros aspectos que aún en la actualidad están pendientes en muchas corporaciones de una solución más satisfactoria para todos los agentes implicados.

En todo caso, la especial relevancia hoy en día de la cuestión de la disparidad en el gobierno empresarial se ve inducida por el indisimulado objetivo, expresado desde los poderes públicos en nuestro país, de implantar en el tejido empresarial fórmulas de igualdad de oportunidades que eviten

las situaciones de discriminación, así como por la intención de fomentar la presencia de mujeres en los estratos del poder económico empresarial. Aunque estas finalidades remiten habitualmente a medidas de discriminación positiva, la transición puede ser pacífica si se plantean instrumentos como la creación de incentivos encaminados a aumentar la presencia femenina en los consejos de administración de las sociedades mercantiles o se fomente el establecimiento de planes de igualdad dirigidos a evitar la discriminación por sexo de los recursos humanos de las organizaciones. Pero también hay una corriente que propugna posturas más radicales, basadas en la imposición de sistemas de cuotas de participación por géneros en los órganos de gobierno, a semejanza de iniciativas que ya se han puesto en marcha en algunos países como Suecia o Noruega (ECODES, 2004). De cualquier manera, parece que el fomento de la presencia de mujeres en los puestos directivos y en los cargos de responsabilidad empresariales se constituye en uno de los desafíos sociales de primera magnitud al comienzo del siglo XXI (CAMPS, 1998).

Puesto que convencionalmente se ha asumido que el ámbito de los recursos humanos de la empresa es uno de los escenarios donde se produce desigualdad entre géneros, han sido frecuentes los acercamientos científicos y técnicos que se han realizado desde una perspectiva crítica empresarial basada en los postulados de la sociología feminista. Por el contrario, el enfoque de género no suele ser un campo de estudio que haya gozado de especial atención en el ámbito de la gestión empresarial, no obstante lo cual, en los últimos tiempos, y sin duda por la actualidad de un debate político y social que ha arraigado con fuerza, es más habitual encontrar contribuciones que supongan un acercamiento desde áreas de conocimiento vinculadas a las disciplinas relacionadas con la práctica de la administración de empresas.

Los cambios de paradigma en la cultura empresarial han ejercido también una cierta influencia en este cambio de perspectiva. Es cada vez más frecuente encontrar como señas de identidad de la reciente literatura económica empresarial, o en los contenidos de los programas de distintas escuelas de negocios de vanguardia, líneas de pensamiento que se apoyan en el paradigma de que los recursos humanos son el elemento más valioso con el que cuentan las organizaciones, dada la posición central que el elemento humano ocupa entre los recursos con los que cuentan muchas organizaciones de vanguardia, unido también a la difusión de «mantras» corporativos en la práctica empresarial de amplia aceptación como el de la responsabilidad social corporativa.

Desde un esquema estrictamente económico, son muchas las corporaciones que han adquirido conciencia de que no pueden permitirse poner trabas al acceso a los niveles directivos superiores a personas cuya aportación puede resultar clave para obtener una ventaja diferencial para reportar beneficios futuros adicionales. Incluso algunas investigaciones señalan que los consejos de administración con presencia femenina «relevante» son más activos e independientes, es decir, estos consejos de administración «funcionan mejor», lo que constituye un factor crucial para que las empresas obtengan una ventaja competitiva en su entorno de actuación (ECODES, 2004). Este enunciado, que como cualquier remisión a un estereotipo debería contrastarse empíricamente, conecta con otro tópico bien conocido en la práctica de la administración de los recursos humanos, y es que, normalmente, las personas que han tenido que afrontar dificultades especiales para acceder a una posición suelen ser más competitivas y, por ende, aumentan la productividad de su organización.

Si se acepta la vertiente económica como válida para el análisis de la igualdad de oportunidades en el ámbito de la empresa, puede plantearse, como primera cuestión, que el hecho de que, en los modernos sistemas económicos, las personas se constituyan en el recurso más importante para las organizaciones en las cuales se integran, se convierte en una de las múltiples consecuencias de la relevancia que ha adquirido el conocimiento como factor de producción en las economías de servicios, conocimiento que, en última instancia, reside en los recursos humanos y factor difícilmente imitable por los competidores, cualidad que deriva en una consecuencia lógica: a través de la utilización y explotación del conocimiento, la organización puede obtener una ventaja competitiva en su sector de actividad.

Por lo tanto, la existencia de discriminación de género en determinados ámbitos organizativos, como puede ser el nivel de dirección, significa que se está excluyendo a algunas personas potencialmente valiosas, lo cual supone una pérdida de talento, de recursos en los que se puede haber invertido y comprometido capital humano, a veces por la propia empresa, otras veces por la sociedad en su conjunto, y normalmente desde uno y otro ámbito, y, en consecuencia, ocasiona una ineficiencia, o, en todo caso, significa una reducción de oportunidades para la organización a la hora de aprovechar eficientemente la contribución que pueden aportar sus recursos. Así, la consecuente pérdida de posición competitiva redundaría en una reducción de resultados a corto o a largo plazo, lenguaje que la empresa suele procesar más directamente, quizá, que los postulados que provienen de las políticas de igualdad de oportunidades, que refuerzan las actuaciones igualitarias a partir de la convicción de que no hay ninguna razón moral o ética para justificar situaciones de discriminación. Además, hoy en día una organización no puede excusarse en que no hay mujeres suficientemente preparadas para esos puestos, puesto que la realidad parece indicar justamente lo contrario, evidenciando periódicamente buen número de estadísticas la equiparación en niveles de formación y preparación de hombres y mujeres en numerosos ámbitos. En la práctica, se puede decir que las mujeres están alcanzando a los hombres en los niveles superiores de educación formalizada en todo el mundo.

Por otro lado, el enfoque empresarial de la responsabilidad social incide en que, además de la más visible vertiente económica, las organizaciones cuentan también con otras vertientes, social y ambiental, que no deberían descuidar a la hora de alcanzar plenamente sus objetivos, y a donde deberían dirigir parte de sus recursos. Una empresa socialmente responsable tiene un compromiso con su entorno y con su comunidad, de donde obtiene recursos pero también retornos, cuestión clave para promover que la conciencia socialmente responsable se difunda en la esfera empresarial, si se asume que no solamente la vertiente económica contribuye a los objetivos, sino que también es rentable para la empresa invertir recursos en la sociedad, y por ello no puede ni debe despreciar esta perspectiva. Evidentemente, puede concluirse que cualquier discriminación por razón de género chocaría frontalmente con el compromiso de una empresa socialmente responsable.

No es infrecuente encontrar una conexión entre las prácticas empresariales de responsabilidad social y los conocidos como códigos de buen gobierno dirigidos a las sociedades mercantiles. Estos códigos de conducta incluyen unos principios de buena gestión corporativa, elaborados a menudo con cierto carácter institucional, y cuyo cumplimiento suele ser altamente valorado por los operadores de los mercados financieros. Resulta interesante observar cómo las referencias más inmediatas

para el caso español, como pueden ser el Código de Buen Gobierno para las sociedades cotizadas, conocido como «Código Olivencia»<sup>1</sup>, o el «Código Aldama», no hacen referencia directa a la paridad de género en los órganos de gobierno de la empresa.

Recapitulando los aspectos que en la actualidad afectan a los recursos humanos de la empresa desde un enfoque de género, una percepción a contrastar sería la idea de que la sintonía con los postulados de igualdad de oportunidades, además de ser social o éticamente aceptable, resulta aconsejable en términos económicos para una organización porque las políticas empresariales de no discriminación, en última instancia, proporcionan retornos, es decir, en lenguaje llano, pueden resultar rentables. A la hora de plantearse la introducción de estas políticas de igualdad en la empresa (y, como consecuencia, de comprometer recursos para el desarrollo de estas políticas), los esfuerzos que se realicen en difundir esta línea de pensamiento pueden ser más fructíferos en el sentido de que las organizaciones empresariales entienden mejor un mensaje que se dirija hacia la consecución de sus objetivos más convencionales, es decir, un lenguaje que maneje conceptos como rentabilidad, crecimiento, supervivencia.

En su expresión práctica, quizá la participación igualitaria en las decisiones de la organización no había sido tradicionalmente un tema primordial en la literatura dedicada a la organización y dirección de empresas debido a una convencional formulación de los objetivos empresariales basada estrictamente en la maximización del valor para los propietarios. En este sentido, mientras consigan la satisfacción de sus objetivos, no es frecuente que los tenedores de los derechos de propiedad de una empresa se preocupen del género de los directivos a los que se encomienda la gestión. Así, entre las muchas variables del entorno general, intermedio y específico de la organización que utilizan los analistas profesionales que trabajan en los mercados financieros para realizar recomendaciones y emitir informes sobre las empresas, también resulta inusual encontrar información sobre las diferencias de género en la composición del órgano de gobierno empresarial o en los niveles directivos.

A raíz del planteamiento anterior, el presente trabajo pretende documentar el estado actual de la cuestión del progreso profesional y el ascenso a los niveles directivos y las cúpulas empresariales de las mujeres, al hilo del reconocimiento, ampliamente arraigado, de la existencia de situaciones de discriminación en el acceso al ámbito de decisión superior de las organizaciones, explicándose esta disparidad desde variables sociales, pero también por factores vinculados a las estructuras institucionales de las empresas o a las políticas de recursos humanos que implantan las organizaciones. Particularmente, un bloque importante del trabajo se enfoca hacia el estudio de la participación de las mujeres en el gobierno de las sociedades, ya que la mayoría de las contribuciones más recientes se dirigen hacia ese ámbito.

Aunque, lógicamente, al haberse contemplado en este trabajo la perspectiva del género como una de las variables clave, se produce una confluencia con los temas convencionales de igualdad de oportunidades, en esencia, el planteamiento del análisis efectuado parte de la tradición científica y técnica orientada hacia la organización empresarial y sus objetivos. De esta manera, aunque el estudio tiene una vocación básicamente descriptiva, en último término es posible inferir la existencia de

<sup>1</sup> Está disponible en Internet, entre otras páginas web, en la dirección <http://www.cnmv.es/delfos/Tendencias/govsocot.pdf>

un vector que conecta, por un lado, la contribución al logro de los objetivos empresariales típicamente económicos y, por otra parte, la eliminación de barreras que puedan crear situaciones de desigualdad.

## 2. FACTORES EXPLICATIVOS DE LA DESIGUALDAD DE GÉNERO EN LA PROMOCIÓN PROFESIONAL DE LAS EMPRESAS

La implantación de una legislación en materia de igualdad de oportunidades que sobre el papel elimina la discriminación por razón de sexo ha sido una de las conquistas sociales que caracteriza a los países desarrollados. Sin embargo, en la práctica, puede constatarse cómo persiste en la actualidad la existencia de barreras y resistencias invisibles, no explícitas, que perpetúan situaciones de desigualdad en la expresión práctica del desarrollo profesional de muchas mujeres dentro del ámbito de la propia organización empresarial, aunque posiblemente, como apuntan diversas evidencias, sean consecuencia del mismo modo en que se organiza la sociedad.

Numerosos estudios sugieren que no todas las personas participan de idénticas condiciones de acceso y promoción en las organizaciones, existiendo segregación por razón de género hacia mujeres que, tras haber dedicado buena parte de recursos (personales y sociales) a su formación y preparación, y tras haber desarrollado una carrera profesional, se ven superadas por sus compañeros varones en la promoción a puestos de decisión en los niveles superiores de la pirámide de la organización. Como anteriormente se apuntaba, aparte de las connotaciones humanas, morales y sociales que implica, este planteamiento conlleva un vector económico para la organización y posibilita la construcción de una «perspectiva de género» en el ámbito de las políticas de recursos humanos empresariales. Dicha aportación de la perspectiva de género ha sido una cuestión sugerida sólo muy recientemente por la investigación empresarial (HERSEY y BLANCHARD, 1988; ROSENER, 1990), y se ha materializado frecuentemente en un patrón que estudia la existencia de distintos perfiles de empresa en función de la presencia relevante de mujeres con responsabilidades en la adopción de decisiones en el ámbito de la dirección.

La discriminación de género, como un fenómeno histórico y cultural mantenido y perpetuado a lo largo de la evolución de las sociedades, ha sido ampliamente estudiada y racionalizada desde ciertas ramas de conocimiento de las ciencias sociales. En las disciplinas empresariales, estos aspectos claramente sociales suelen integrarse en el «paradigma social de la empresa» (BENSCHOP y MEIZUHEN, 2002). En menor medida, la investigación se ha ocupado de la perspectiva de género en la revelación de información empresarial, pudiendo citarse dentro de esta corriente a MACINTOSH (1990), que aporta un análisis teórico crítico sobre el rol inferior que se asigna a las mujeres en el sector informático; o el trabajo de TINKER y NEIMARK (1987) que efectúan un recorrido a lo largo de un dilatado período de tiempo, desde 1917 hasta 1976, por la evolución de la «General Motors». Asimismo, COOPER y PUXTY (1996) enfatizan los aspectos económicos apartándose del que entienden enfoque de lucha de clases que se aplica a una corriente de estudios de género en la empresa, mientras que ADAMS y HARTE (1998) introducen la variable género como parte del entorno empresarial.

A partir de su utilización en la literatura especializada, en el debate social que se ha originado sobre la participación de las mujeres en los niveles directivos de la empresa se empieza a popularizar la gráfica expresión «techo de cristal», acuñada en la década de los ochenta en Estados Unidos (WIRTH, 2002) y a partir de la cual se han sugerido variantes como «laberinto de cristal» (BERENGUER *et al.*, 1999) o «muro de cristal». Con la denominación «techo de cristal» se suele aludir a una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, constituida por un conjunto de barreras que impiden en muchas ocasiones que las mujeres accedan a puestos en la dirección de las empresas, y que limita el progreso y la promoción profesional de muchas mujeres que aspiran a desarrollar su talento e inquietudes profesionales y llegar a cargos de poder en la organización.

Su carácter de invisibilidad remite al hecho de que no existen leyes ni dispositivos sociales establecidos ni códigos visibles que impongan semejante limitación, ya que, evidentemente, es difícil que una organización formalice de manera explícita mecanismos de discriminación, sino que el «techo de cristal» está construido sobre la base de otros rasgos que por su invisibilidad son difíciles de detectar. Como contrapartida a las dificultades que impone el «techo de cristal», a menudo se constata que, del total de mujeres que se incorporan laboralmente a las empresas, son mayoría las que ocupan puestos en la base de la pirámide organizacional, y muchas logran alcanzar cargos intermedios, pero son muy escasas las que consiguen llegar a la cúspide, al contrario de lo que sucede con sus colegas masculinos. Este hecho trasluce una situación de desigualdad inaceptable socialmente, pero también ineficiente desde la vertiente económica empresarial, puesto que se está excluyendo de uno de los ámbitos nucleares, el de la adopción de decisiones, a prácticamente la mitad de los recursos humanos potenciales, y en muchos casos, además, después de cuantiosas inversiones en esas personas (formación, preparación, etc.), es decir, después de comprometer recursos en «conocimiento».

Así, este debate en torno al «techo de cristal» se empieza a incorporar progresivamente a la perspectiva empresarial, donde, insistimos nuevamente, la perspectiva del género había permanecido inédita en la literatura especializada. Un punto de partida importante que ha arraigado con fuerza se ha articulado en torno a la idea de imponer cuotas de participación en órganos de dirección corporativos, iniciativa que se ha puesto en marcha en países como Suecia o Noruega, donde la normativa que se ha establecido es muy exigente. Desde un cierto ámbito de la literatura académica, incluso en algún caso desde el enfoque de la administración empresarial o de sus alrededores, ya existe una cierta corriente que señalaba como objeto de análisis la existencia de desigualdad en la cúpula empresarial, dando pie a un enfoque proactivo de «políticas familiares de empresa» dirigidas a remover algunas de las causas de este fenómeno.

Partiendo de que las fórmulas de organización del trabajo empresarial se pueden constituir en un impedimento para la vida familiar, planteado en última instancia de tal manera que una hora de trabajo se solapa con una hora de vida doméstica, las «empresas familiarmente responsables» serían aquellas que incentivan la flexibilidad de tiempo y espacio para con sus recursos humanos. Característica común de este enfoque empresarial suele ser la implantación de una dirección por objetivos, en vez de una dirección por control de presencia, lo cual permite una mayor autonomía en la compatibilidad entre vida personal y familiar. Suele citarse la multinacional finlandesa «Nokia» como uno de los ejemplos paradigmáticos de esta forma de enfocar los recursos humanos en la empresa. Algunos estudios parecen revelar, además, que la implantación de políticas de responsabilidad fami-

liar induce a que los recursos humanos sean más productivos. El teletrabajo y el desarrollo de nuevas tecnologías son factores que contribuyen a desmontar la incompatibilidad entre permanencia en el hogar familiar y desempeño de tareas directivas profesionales.

Ahora bien, la desigualdad de géneros no es exclusiva de la esfera empresarial, ya que resulta evidente que en muchos ámbitos sociales persisten las barreras que conducen a situaciones de discriminación, siendo éste otro ángulo de un problema poliédrico, cual es el de la plena incorporación de las mujeres, en igualdad de condiciones que los varones, a la vida económica. Pero la innovación que introduce la perspectiva institucional corporativa quizá haya sido incorporar, al prisma loable de la no segregación, la convicción no solamente ética sino económica de que parece necesario para la empresa evitar el despilfarro de talento, y sustraerse al coste de oportunidad que supone el limitar a parte de los recursos humanos el acceso a puestos directivos.

Las teorías explicativas a la existencia del «techo de cristal» suelen ser más sofisticadas que la simple remisión a la pervivencia de un machismo rancio en muchas organizaciones, y remiten a variables y factores complejos. Tampoco es posible acudir a explicaciones de desigualdad en el poder empresarial ni construir hipótesis factibles sin referirse a la evolución del entorno económico en el que actúan las empresas. Las teorías y patrones más convencionales sobre el «techo de cristal» inciden en la reproducción de un modelo asociado a la era industrial de los sistemas económicos. Este esquema tradicional supondría la herencia de estructuras organizativas de empresas industriales, orientadas a una jerarquía rígida, donde para muchos puestos funciona el principio de cooptación (designación de una persona por elección y no por reglamento o méritos), que acumula funciones de control y con horarios rígidos. Hay que tener en cuenta que la industria ha sido motor de crecimiento en una época en que la mujer era discriminada legalmente, ya que, por ejemplo, se limitaba la capacidad de la mujer casada para ejercer actividades empresariales, traduciéndose en unas dificultades prácticamente insalvables para el acceso a los cargos de poder. Estos modelos convencionales inciden en que, en la medida en que se renueva esta estructura de la organización, se habría ido perpetuando y renovando progresivamente la situación discriminatoria, a partir de la tradición de selección y promoción de recursos humanos que tienen las empresas.

No obstante, hoy en día, en los modernos sistemas económicos, el protagonismo de las ramas de actividad, en cuanto a volumen de recursos y productividad se ha deslizado hacia el sector terciario, habiéndose convertido en economías de servicios los países más desarrollados económica y socialmente, donde también puede observarse que se produce esa segregación de género en las cúpulas empresariales. Como consecuencia de esta observación entrarían en juego teorías más elaboradas que apuntan a las dificultades para conciliar vida laboral y familiar, conjuntamente con la asunción casi en exclusividad del trabajo doméstico por parte de las mujeres, lo cual plantea problemas para compaginar esta vertiente personal con los roles y estereotipos masculinos asociados al papel directivo que en muchas organizaciones continúan vigentes.

En general, las explicaciones al «techo de cristal» con mayor grado de elaboración son las que se enfocan hacia la existencia de factores internos personales (habilidades sociales, motivación de logro o ambición) o bien alternativamente se basan en la existencia de factores socioeconómicos condicionantes de carácter externo («cultura organizacional» de las empresas, mantenimiento de

estereotipos en el ámbito social). Con el tiempo, y de acuerdo a la evolución de las modelizaciones, son mayoría los autores que optan por analizar una combinación de factores internos y externos, indagando sobre la relación «causa-efecto» entre unos y otros.

Una de las líneas explicativas respecto al «techo de cristal» que mayor profusión ha alcanzado, dentro de las enmarcadas en el conjunto de los análisis de factores internos, se centra en estudiar los obstáculos reales que a menudo se asientan sobre el modo en que se organiza el trabajo y la vida, de tal manera que las diferencias en el acceso a puestos directivos pueden comprenderse porque la necesidad de combinar trabajo y familia suponga un obstáculo mayor para las mujeres que para los varones en términos generales, de tal forma que se presenta una dicotomía entre el ascenso en la vida profesional u ocuparse de las tareas domésticas y asociadas a la vida familiar que afecta asimétricamente a ambos sexos. Evidentemente, en la medida en que esta variable sea relevante, en el conjunto de actuaciones encaminadas a romper el «techo de cristal» va a adquirir un protagonismo sustancial la normativa laboral y los incentivos y ayudas sociales que permitan conciliar familia y trabajo. Todavía muchas políticas sociales se basan en un modelo tradicional de la familia con un hombre como cabeza de familia, modelo que predominaba antaño, y en el que los hombres siguen teniendo una responsabilidad desproporcionadamente mayor en lo que atañe a las necesidades financieras de la familia, mientras que las mujeres tienen una mayor responsabilidad en cuanto al bienestar y a los cuidados familiares. Además, el trabajo no monetarizado, informal, que no se canaliza a través de un mercado organizado, no ha sido especialmente atendido por la ciencia económica a pesar de su importante contribución al mantenimiento del nivel de vida y de bienestar de las personas (KERGOAT, 1998). Como consecuencia de esa falta de reflejo contable del trabajo doméstico, las mujeres constituyen el sistema de «protección social invisible» en los estados de bienestar familiaristas, como es el caso español.

Los factores que se desencadenan por la colisión entre la vida familiar y personal y el desempeño de tareas directivas son diversos. En alguno de sus componentes, pueden situarse también en el ámbito de las expectativas personales de las mujeres. El abandono de la carrera profesional o de las aspiraciones de promoción profesional para dedicarse a las responsabilidades familiares serían dos aspectos que afectarían a las mujeres por su mayor implicación en tales tareas. Asimismo, determinadas prácticas empresariales, en el ámbito funcional de la selección y promoción de los recursos humanos incorporan la percepción de que las cargas familiares inducen a un menor compromiso y disponibilidad en la empresa, lo cual conduce a una menor asignación de responsabilidades o, directamente, a la no selección de esos recursos humanos.

Es indiscutible entonces que un primer hecho que limita de manera fundamental el grado y el tipo de participación de las mujeres en la población activa es su responsabilidad en el trabajo familiar, puesto que, al final, se percibe que estas cargas se traducen en horas de trabajo en el hogar que restan disponibilidad profesional y laboral. Posiblemente, aunque no sea el único factor, sea cierto que la esfera familiar condicione de manera importante, ya que las encuestas señalan que en la inmensa mayoría de los hogares en los que los dos cónyuges trabajan, es la mujer la que más tiempo dedica a las faenas domésticas. La imagen de la mujer que debe sacar adelante trabajo y familia continúa dándose en la práctica, a partir de una ley social no escrita en que la responsabilidad doméstica es femenina y a veces el hombre ayuda. Lo cierto es que numerosas investigaciones corroboran la per-

cepción social de que la incorporación de la mujer al mercado de trabajo no ha supuesto una disminución de sus responsabilidades familiares. En este sentido, existe una idea ampliamente extendida en ciertas capas del espectro social, que asume que las mujeres mostrarían mayor predisposición que los hombres a tomar decisiones personales con el objetivo de poder compatibilizar trabajo y familia, y por ello se ven adelantadas en su carrera profesional por los varones, cuyo «rol masculino» obligaría a anteponer las oportunidades de desarrollo profesional por encima de cualquier otra circunstancia.

Ahora bien, aunque parece que en la práctica esta realidad pueda constatarse fácilmente, la asunción en la sociedad actual por parte de muchas mujeres de la práctica totalidad de las responsabilidades familiares y domésticas representa un obstáculo que no se puede interpretar solamente en la lógica de los factores internos, puesto que la influencia de variables exógenas al individuo es muy fuerte. La falta de reciprocidad de tareas entre los miembros de la familia o la carencia de ayudas sociales y laborales para tareas que convencionalmente ha asumido la mujer (cuidado de los hijos o cuidado informal de los mayores, por ejemplo) favorece la exclusión de muchas mujeres del mundo laboral (MARI KLOSE *et al.*, 1998) o induce, al menos, a la aceptación de empleos compatibles con su «rol de género» que infrutilizan su capacidad. El enfoque feminista expone crudamente cómo el mundo de las relaciones laborales ha sido diseñado por y para varones en cuanto a horarios, estructuras de mando, formas de relación, etc., excluyendo a las personas que no encajan o se adaptan a ese patrón.

Esta corriente de pensamiento que basa la existencia del «techo de cristal» en la dualidad entre familia y promoción profesional propone la necesidad de una normativa laboral proactiva que remueva obstáculos que aún hoy en día persisten, en forma de ciertas actitudes, y que encuentran arraigo en determinadas esferas de ciertas organizaciones, aunque sea de modo informal, y que, en última instancia, limitan las posibilidades de promoción. También se ha objetado que el tipo de razonamientos basado en estereotipos distaría de ser completamente satisfactorio como argumento principal para justificar la presencia del «techo de cristal», a la luz de datos como el bajo índice de natalidad en los países industrializados, que no tendría adecuado encaje en este tipo de planteamientos. Sin embargo, son frecuentes los trabajos sobre el «techo de cristal» cuyo soporte teórico se basa exclusivamente en este aspecto, que incluso llegan a derivar en debates sociales sobre cuestiones como la concesión de permisos de paternidad a los hombres. Las estadísticas sociales indican que las mujeres son las principales usuarias de las medidas sociales para conciliar vida profesional y familia, que lógicamente también se contemplan para los hombres. Sin embargo, según las estadísticas sociales y laborales, el 96,38 por 100 de las excedencias por cuidado de hijo en España es solicitado por madres, así como la abrumadora mayoría de solicitantes de reducción de jornada.

Ciertamente, y en general, hoy en día se encuentra ampliamente aceptado que las responsabilidades familiares, asumidas mayoritariamente por las mujeres, resultan difíciles de compatibilizar con las demandas laborales que plantea la administración de empresas, convirtiéndose en uno de los impedimentos en el acceso y promoción profesional de las mujeres a la esfera directiva de las organizaciones. Una característica importante de las tareas profesionales y, en especial, de los puestos de dirección es precisamente la ampliación de la jornada laboral que parece imprescindible para conseguir el reconocimiento y el hipotético ascenso. Puede ser prácticamente imposible conciliar las muchas

horas de trabajo que se le exigen al personal directivo con la cantidad de tiempo necesaria para cuidar de la casa y de las obligaciones familiares derivadas del cuidado de los hijos o de las personas mayores. Además, hoy en día, las posibilidades de ocupar un puesto de dirección a tiempo parcial en una empresa son muy limitadas y utópicas.

En este contexto empresarial y familiar, el tiempo se convierte, sin duda ninguna, en un problema de género, por las cargas que supone para las mujeres y las dificultades al solaparse con responsabilidades profesionales. Frente al obstáculo externo, la mujer también busca un equilibrio entre trabajo y familia que resulta difícil de conseguir en puestos directivos, que cuentan a menudo con exigencias y horarios elásticos. En consecuencia, si se acepta que la planificación de actuaciones encaminadas a incrementar la presencia de mujeres en la administración de las corporaciones requiere tener en cuenta el grado de desarrollo de las políticas sociales que permitan compatibilizar vida laboral y familiar, entonces, consecuentemente, se puede afirmar que parte de los factores se encuentran fuera de las organizaciones, en el ámbito social, y no exclusivamente en el interior de la empresa.

Pero, finalmente, como señala la dirección estratégica de la empresa en su planteamiento más clásico, el entorno interactúa con la empresa, y el perfil de la administración de empresas, tal como se entiende hoy, puede conllevar unas exigencias que mutilan aspectos de la vida privada, y que requiere una labor de intendencia y soporte para las personas que se vuelcan en sus cargos de poder profesionales. Se puede decir que todos los empleos en general, pero muy especialmente los trabajos de dirección, se han estructurado de forma tradicional para adaptarse a alguien que cuenta con un sistema de apoyo a tiempo total que lo respalda desde el hogar, es decir, alguien que haga las tareas domésticas y mantenga las relaciones personales y familiares. Tal como está organizada la sociedad, muchas de las responsabilidades de la estructura familiar de apoyo recaen de forma desproporcionada en mujeres. Incluso socialmente puede no ser aceptado que un varón renuncie a su carrera profesional por su familia, cuando muchas mujeres lo hacen en la práctica.

El argumento que se puede inferir de las anteriores reflexiones sería que aquellas personas que renuncian a obligaciones familiares, habitualmente varones, cubriendo esas necesidades personales con apoyo externo, habitualmente procedente de mujeres, cuentan con una ventaja en su carrera profesional frente a personas que tengan que conciliar vida profesional y vida familiar, que por tradición social serán una mayoría de mujeres. Las soluciones a este elemento causal de que se perpetúe un «techo de cristal» empresarial requerirían de alguna forma la construcción de un sistema de ayudas sociales y laborales para invertir la tendencia a que la mujer sea en exclusiva quien asuma tareas domésticas, de tal forma que pueda quedar liberada de cargas para concentrarse adecuadamente en su promoción profesional o laboral. Este planteamiento sugiere la importancia que tienen las políticas públicas para el equilibrio en la balanza de poder corporativo.

Pues bien, la responsabilidad de las tareas domésticas soporta un coste, aunque éste no sea explícito ni aparezca en términos de contabilidad nacional, como todo consumo de recursos es susceptible de valoración económica. Se trata de un coste de oportunidad, un coste «sombra», de dejar de ingresar rentas por las horas de trabajo doméstico, o de sacrificio en la promoción profesional, por no poder dedicar suficiente tiempo y energías, un coste de renunciar a desarrollar plenamente el completo potencial que puede tener un recurso humano. También las encuestas apuntan a que es una

tendencia habitual de los varones valorar solamente los aspectos económicos explícitos de una oferta profesional, mientras que las mujeres sopesan también el coste familiar y personal conjuntamente al económico y financiero.

Asimismo, existen teorías de tipo externo que suelen centrarse en la estructura de la organización empresarial (KANTER, 1977) y parten de que la discriminación no depende en esencia de variables como el género o la personalidad individual, sino de la posición que se ocupa en la jerarquía organizacional. La pauta más generalizada es que los varones suelen desempeñar puestos más altos en el escalafón que las mujeres por cuestiones derivadas de una «cultura organizativa» que tiene fuerte arraigo y condiciona la dinámica de una empresa. En otras palabras, la cultura organizacional puede estar siendo el soporte que mantiene el «techo de cristal». El poder informal de las organizaciones, tema estudiado en la literatura económica de la empresa, se habría construido respecto a estereotipos masculinos, lo cual excluiría a la mujer convencional con características que no se adaptan a esa visión del poder informal.

Por ejemplo, el trabajo de MARSHALL (1984) sitúa la cultura organizacional como causa principal de la existencia del «techo de cristal» en muchas empresas, ofreciendo aportaciones realmente interesantes, a través de un recorrido que incluye desde la actuación de organizaciones de larga y poco disimulada tradición machista hasta incluso el emblemático NHS británico (Sistema Nacional de Salud, modelo y referente durante décadas para el estado del bienestar, por aquello de que parece que las sociedades que mayores cotas de bienestar alcanzan son las que se intuye que deberían mostrarse más sensibles a temas de discriminación). Se puede concluir, de tales análisis, que algunos de los tópicos que subsisten en muchas organizaciones son antagónicos a los principios de la dirección empresarial y a los objetivos de sus propios sistemas formalizados de selección y promoción de recursos humanos, pero son determinantes en la práctica para impedir el acceso a puestos de dirección a las mujeres. En casos extremos, algunas organizaciones cuentan con mecanismos institucionalizados de segregación de género. En otros, la discriminación es sutil e invisible, pero también se produce, eso sí, con unos informes de responsabilidad social impolutos (MORRÓS<sup>2</sup> cita como ejemplo el desafortunado caso de la conocida empresa estadounidense «Enron»).

Incluso los indicadores de que persiste una segregación de género en buena parte de los entornos organizacionales se acrecientan a medida que ascendemos en la pirámide jerárquica de la empresa, lo cual puede sugerir que el hecho de que la definición informal de éxito en la organización esté ligada a una visión convencional «masculina» materialista podría estar excluyendo a muchas mujeres de la posibilidad de ocupar cargos de decisión.

A partir de los factores externos que originan o refuerzan el «techo de cristal», una corriente del mundo académico ha analizado las relaciones entre variables de género y las pautas directivas de una organización, a través de cuestiones como «comportamiento directivo», «liderazgo», «estilos de dirección», indagando sobre las conexiones entre perfil económico y financiero de la empresa y predominio en sus órganos directivos de varones o de mujeres. En algunos de estos trabajos, los de corte más tradicional, es frecuente encontrar de nuevo estereotipos sobre las diferencias entre sexos

<sup>2</sup> [www.mes-d.net](http://www.mes-d.net) (consultado en diciembre de 2004).

respecto a aspectos de personalidad, tales como empatía, motivación de poder y ambición, habilidades de interacción, etc., o en comportamientos y actitudes específicamente de carácter directivo, como puede ser el propio estilo directivo.

Así, en la última década del siglo pasado comienzan a aparecer trabajos en la literatura sobre organización de empresas que documentan diferencias entre el estilo de liderazgo de mujeres y hombres, destacando entre los pioneros el de ROSENER (1990), quien concluye que las mujeres tienden al liderazgo transformacional, basado en la motivación y el apoyo, mientras que los hombres eligen un estilo transaccional, basado en los métodos tradicionales de «mando» y «control», con aportaciones como las de VINNICOMBE y SINGH (2002) o HARRIS (1998). Los principales resultados de algunos trabajos empíricos, como los de EAGLY y JOHNSON (1990), OHLLOTT *et al.* (1994) o MONACCI (1997), no ofrecen resultados divergentes entre mujeres y varones; existiendo ciertas diferencias que pueden explicarse mejor desde aspectos contextuales como la edad, nivel de formación o carácter, vivir solo o en pareja, tener o no tener hijos, etc. Se puede observar también que existen diferencias entre las conclusiones que ofrecen diferentes investigaciones cuando utilizan distinta metodología.

La puesta en marcha de políticas públicas y programas de igualdad, impulsadas desde el mismo seno de la Unión Europea, ha permitido también que se empiece a contar con una serie temporal de indicadores de desigualdad de género. Ciertamente, la simple observación de los resultados de aquellos indicadores relacionados con la incorporación al mercado laboral y a la integración de la empresa en condiciones semejantes a las del varón permite apreciar que se han experimentado mejoras significativas en muchos países, y posiblemente parte de la contribución a estos avances sea imputable a las actuaciones derivadas de las medidas implantadas, parejas al cambio de mentalidad, cultural y de valores que arraiga en el sistema productivo de las modernas sociedades. Es cierto que si se analizan los diferentes indicadores de la desigualdad, se observa que la situación ha evolucionado notablemente en la última parte del siglo XX, pero también los datos evidencian la persistencia de una brecha de desigualdad en el acceso y participación en el mercado laboral entre hombres y mujeres.

En cualquier caso, el hecho de que, aunque todavía permanezca el «techo de cristal», se haya producido un incremento paulatino de mujeres ocupando puestos directivos adquiere un alto valor simbólico como contribución a la erradicación de tópicos respecto de la falta de habilidades directivas por cuestiones de género. Hay que tener presente que los estereotipos de género no se limitan a ser un reflejo simplificado de la realidad, sino que, en tanto que se constituyen en un sistema de creencias, intervienen activamente sobre ella y contribuyen al comportamiento en forma de «profecías autocumplidas». El arraigo de convicciones basadas en que el talento directivo es incompatible con la falta de experiencia, con ser joven o con ser mujer puede acabar siendo interiorizado por algunas personas que cuenten con suficientes capacidades para acceder a niveles de dirección. Las consecuencias de los estereotipos son variadas pero poco deseables, ya que, por una parte, convierten a las mujeres en «no elegibles» para puestos que requieran autoridad y ejercicio del poder, pero, por otra parte, hay mujeres que asumen este estereotipo interiorizándolo, de tal manera que se convierte en el resultado de elecciones propias. Al final, se produce un mecanismo espontáneo que es recurrente en los conflictos asociados a relaciones laborales, como puede ser el caso extremo del *mobbing*,

la interiorización del «*algo malo habré hecho si me sucede esto*». También es cierto que cada vez hay más mujeres innovadoras que, admitiendo el conflicto, lo enfrentan con recursos variados cada vez que ocupan tales puestos de trabajo.

Asimismo, en torno al tema de los factores externos vinculados al entorno empresarial, parece importante señalar cómo el cambio de paradigma que se está produciendo en muchas organizaciones (al menos, en las de vanguardia) puede influir sobre la superación de obstáculos para que las mujeres se incorporen a cargos directivos. De hecho, en muchas de las compañías que surgieron con la burbuja de la «nueva economía» y con el episodio de las llamadas empresas «punto.com», las ratios que relacionaban el número de directivos varones y mujeres se equilibraba notablemente, a la vez que disminuía sensiblemente la edad media respecto a las organizaciones más tradicionales.

En el actual entorno empresarial, se puede constatar cómo se halla ampliamente difundida la idea de que los recursos humanos se revelan como el recurso más importante con el que cuentan muchas compañías. Esta percepción queda reforzada por el hecho de que en las modernas economías de servicios, y en diferentes sectores productivos, el conocimiento haya adquirido una relevancia creciente como factor de producción, siendo el conjunto de las personas que integran las organizaciones la variable básica sobre la que se asienta, en última instancia, dicho conocimiento. En buena parte de la reciente literatura económica se aprecia una tendencia que amplía el campo de análisis tradicional, que servía para un contexto donde el estado de la tecnología era estable durante un amplio período, y que se centraba en factores como tierra, capital o trabajo, incorporándose el conocimiento como un recurso productivo de primer orden.

Realmente, la utilización del conocimiento como recurso por parte de las unidades económicas no constituye un elemento innovador, puesto que su explotación y transmisión se ha difundido convencionalmente a través de estructuras más o menos formalizadas, como bien se demuestra en la tradicional relación entre maestro y aprendiz. Ahora bien, el contexto en el que hoy en día actúan las empresas se caracteriza por la posibilidad de disposición, intercambio y almacenamiento de una enorme cantidad de información, que es la materia prima base del conocimiento, a cambio de un coste marginal bajo. Asimismo, se manifiesta como un elemento distintivo de esta época la aceleración con la que fructifica el cambio tecnológico y, como consecuencia, se intensifica el ritmo con el que se generan e implantan nuevos conocimientos aplicables a los procesos de producción económica.

Son muy diversas las implicaciones que se derivan de los procesos de readaptación organizativa y tecnológica que afrontan las empresas, como parte de sus estrategias de respuesta a las amenazas y oportunidades de este nuevo entorno, y también como una forma de mantener la competitividad necesaria para sobrevivir en el mercado. En este sentido, los esfuerzos dirigidos a alinear la organización con las circunstancias del entorno de la llamada «era del conocimiento» han orientado a muchas compañías a establecer estrategias y actuaciones que otorgan un peso mayor a sus recursos humanos y a centrarse en el desarrollo y mejora de las capacidades individuales y en la cualificación de las personas, sin hacer distinciones basadas en el género.

Además, parece evidente que en un buen número de organizaciones la contribución primordial que se exige a las personas reside principalmente en sus habilidades, su conocimiento o sus aptitudes, en detrimento del trabajo físico o manual. Pues bien, la evolución social determina que hoy en día son muchas más que antaño las mujeres que cumplen las condiciones precisas para ocupar puestos de responsabilidad. Desde esta nueva consideración, se puede analizar la aportación diferencial que ofrece la diversidad de género en los niveles de dirección, en paralelo a la que ha supuesto para el sistema productivo general la incorporación de las mujeres al mercado laboral de forma masiva, así como a las profesiones que exigen una cualificación de nivel superior.

Como consecuencia, la existencia de obstáculos que impidan el acceso a un puesto a personas capacitadas supone una pérdida de eficiencia del recurso más valioso con el que puede contar una organización, que en la lógica empresarial se va a traducir en una pérdida de ventaja competitiva. Esto supone un buen incentivo a que las propias organizaciones se muestren más diligentes a la puesta en marcha de medidas que remuevan tales obstáculos, para no desperdiciar un potencial humano valioso. El estudio «Líderes en la Economía Global», elaborado en 2003 conjuntamente por el instituto Families and Work Institute (FWI), el Center for Work and Family del Boston College y Catalyst señalaba a este respecto que, ante la creciente tendencia competitiva de los mercados, resulta imprescindible para las empresas crear las condiciones que favorezcan el desarrollo de las diversas potencialidades que ofrecen los miembros de la organización, concluyendo que la guerra de los sexos carece de sentido en la alta dirección, ya que el talento se encuentra tanto en uno como en otro lado.

De un modo sintético, las modelizaciones que intentan correlacionar género y estilo de dirección parten de dos tipos de comportamientos directivos que imperan en la cultura de la organización, pudiendo distinguirse dos patrones básicos según ROSENER (1990) que ya han sido sugeridos en las líneas previas de análisis. El estilo de dirección orientado a tareas o liderazgo transaccional, que se conceptuaría como aquella modalidad de dirección en la que el desempeño del trabajo se basa en un conjunto de transacciones con los subordinados, intercambiando premios por una correcta prestación o castigos por desempeños inadecuados, se caracterizaría por la autoridad formal y el poder concentrado en la posición jerárquica, que reúne la iniciativa, la organización y el control de comportamientos respecto a estándares preestablecidos. Como contrapartida estaría el estilo directivo orientado a la persona o liderazgo transformacional, el cual se muestra como más «descentralizado» y se orienta a promover el desarrollo personal conjuntamente con el de la organización, la motivación personal y la participación basada en decisiones centrales sobre los factores clave de la organización, delegando decisiones sobre otras cuestiones.

Aun cuando resulte excesivo inferir que alguno de los dos estilos de dirección descritos se corresponde con el comportamiento común de todos los varones o de todas las mujeres, el atractivo de la simplicidad de este tipo de esquema de análisis propicia su difusión como modelo explicativo, vinculado al hecho de que se ajusten a los conocidos estereotipos «masculino» (orientado a tareas) y «femenino» (orientado a personas, a «familia»), tópicos que ciertamente subsisten de forma muy importante en algunos ámbitos sociales, aunque tales generalizaciones pueden ser injustas porque presuponen que no evoluciona la sociedad. El persistente estereotipo que asocia a los directivos con los hombres puede ser un obstáculo clave a la hora de introducir la igualdad de género en las carreras

profesionales, si las empresas asumen, en los procesos de selección y promoción de sus recursos humanos, que las características consideradas «masculinas» serían las que se exigen en los puestos de dirección, en detrimento de las «femeninas».

Distintos enfoques del área de conocimiento de la organización de empresas enfatizan en algunos de estos estereotipos, subrayando que el entrenamiento predominante de las mujeres en los vínculos humanos con predominio de la afectividad puede entrar en contraposición (y de hecho colisiona en frecuentes ocasiones) con la esfera del trabajo y de los recursos humanos desde la «perspectiva masculina», donde las relaciones se caracterizarían por el máximo de racionalidad y con afectos puestos en juego mediante emociones frías: distancia afectiva, indiferencia, etc. El trabajo de muchas mujeres en espacios tradicionalmente masculinos, como el ámbito directivo, sería escrutado con lupa, puesto que su condición le otorga una etiqueta de «sospechosa», exigiéndose, en consecuencia, un nivel de «excelencia» en el desempeño superior.

En consecuencia, desde la óptica empresarial, las ventajas derivadas de la participación de mujeres en los niveles de dirección serían valoradas no solamente como un logro social, sino también como una manera de que la organización afronte las exigencias planteadas por la complejidad que reviste un entorno cambiante, al obtener rentabilidad de un número mayor de recursos disponibles mediante estilos directivos orientados a las personas. Los esfuerzos para contrastar empíricamente si en la práctica existen estos dos estilos diferenciados de dirección y administración de empresas, imputables a modelos convencionalmente masculinos o femeninos, arroja resultados contradictorios (WAJCMAN, 1991) sin llegar a ratificar de forma concluyente cierta creencia popular que sostiene que existen estilos de dirección distintos entre géneros. A menudo se cita un estudio realizado sobre las empresas de la revista de divulgación financiera *Fortune 500* que mostraba la existencia de una correlación positiva durante los años 1980 hasta 1998 entre la variable rentabilidad y la promoción femenina a niveles ejecutivos.

A escala nacional, y a modo de aproximación, son diversos los trabajos realizados por el Instituto de la Mujer sobre el perfil de las directivas en España. Normalmente, se suelen encontrar como rasgos destacados que dibujan el contorno de las mujeres que ocupan tareas de dirección en las empresas la caída de la tasa de fecundidad, el retraso en la edad de fundar un hogar y, sobre todo, el incremento del número de mujeres con estudios superiores, entre los puestos asociados más frecuentemente a funciones directivas.

El estudio realizado en 1990, basado en una muestra de mujeres ejecutivas de 138 empresas (cerca de la mitad en multinacionales), con representación de los sectores de la alimentación, industria del motor, electrónica, electricidad, banca, seguros, industria química, industria farmacéutica, industrias plásticas y sector metal, exploraba los perfiles biográfico y profesional de las directivas, además de las cualidades y las deficiencias que, a su juicio, habían resultado determinantes en su ejercicio profesional. Entre las cualidades que juzgaron determinantes en su promoción profesional, las mujeres citaron, por orden de prioridad, las siguientes: ser emprendedora, tener un entrenamiento sólido y actualizado, tener poder de decisión, ser dura consigo misma y con los demás, tener confianza en sí misma, ser comunicativa y estar dispuesta a motivar a los demás, poseer una visión general de los problemas, ser independiente en su propia esfera de decisión y apertura a los proble-

mas de la empresa. En cuanto a los obstáculos más destacados, estas mismas mujeres mencionan la falta de apoyo público que faciliten las tareas domésticas, las actitudes dominantes de los varones y la falta de una política efectiva para reducir la discriminación de género.

De acuerdo a la investigación de 1998, por lo que respecta a la evolución del perfil cualitativo de las directivas españolas, la situación se ajustaba al siguiente esquema: mujer menor de cuarenta años, con carrera universitaria y bastante formación complementaria, preferentemente soltera o casada sin hijos, que ha conseguido el puesto por promoción interna y que no ha tenido un mentor. Las directivas consideraban que lo que más la ha ayudado a promocionarse ha sido la satisfacción personal con su trabajo y el tener una estrategia de desarrollo de carrera, factores más valorados que el salario o una posición con prestigio. Muchas de las mujeres se sentían tratadas de forma discriminada por género y opinan que los estereotipos de género siguen vigentes en la cultura organizacional, lo que produce consecuencias muy negativas para su promoción profesional. Resulta interesante mencionar cómo diversos estudios apuntan a que las escasas mujeres que ocupan puestos de responsabilidad superior cuentan con menos obligaciones familiares. La mayor representación de las mujeres en esas actividades domésticas, de esta manera, se muestra como un factor clave para explicar la persistencia del «techo de cristal» empresarial.

Los datos del informe «Mujeres en cifras 1996-2000», también editado por el Instituto de la Mujer, indican que un 16 por 100 de los puestos directivos, considerando conjuntamente la dirección en la administración y en empresas privadas donde trabajan diez o más personas estaría ocupado por mujeres, ascendiendo esta proporción al 24 por 100 en el caso de las compañías con menos de diez personas en la plantilla. Éste es otro de los datos que avalan que el «techo de cristal» resulta más extenso en la medida en que son mayores las dimensiones de la organización. Asimismo, un estudio de la Oficina de Estadística Europea (EUROSTAT) indica que en los entonces países miembros de la Unión Europea en el año 2000 sólo el 5,7 por 100 de las mujeres trabajadoras desempeñaba labores gestoras en la empresa, mientras que esta cifra ascendía al 10 por 100 de los trabajadores activos varones. También puede citarse el estudio realizado en 2004, y referido a un período de cinco años, por The Washington Quality Group sobre puestos de alta dirección en empresas españolas señala un 13,73 por 100 de participación sobre el total de cargos.

### **3. REVISIÓN DE ALGUNAS DE LAS APORTACIONES EMPÍRICAS SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN EL GOBIERNO EMPRESARIAL Y EN LOS NIVELES DIRECTIVOS SUPERIORES**

Conviene señalar que, frente a la ausencia de una sistematización de fuentes estadísticas laborales, profesionales o mercantiles desagregadas por sexo que permitan hacer comparaciones evolutivas, existen diversos trabajos puntuales sobre el acceso a las cúpulas del poder empresarial por parte de las mujeres. El distinto ámbito de cada estudio, lo elástico de la consideración del poder empresarial (que puede incluir desde los niveles ejecutivos de distinto rango hasta las dificultades concretas para establecer quiénes ostentan verdaderamente poder de decisión dentro del órgano de administración) dificulta la comparabilidad de las cifras cuando se acude a distintas fuentes.

Aunque el dato concreto de la participación de las mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles deba ser matizado con análisis más específicos, distinguiendo el grado de desarrollo social, la amplitud del vértice jerárquico de una organización o los obstáculos concretos que se puedan encontrar en determinadas ramas de actividad asociadas típicamente a roles masculinos, puede afirmarse que, en general, los diferentes estudios cuyo objeto es el papel de la mujer en los órganos de dirección de la empresa y su acceso al ámbito superior de decisión de las corporaciones privadas, suelen coincidir en la escasa presencia respecto a la participación masculina en los niveles más altos de la organización, cuya máxima expresión, por razones obvias de organización económica de las economías capitalistas, sería la representación en los consejos de administración de las sociedades mercantiles.

De acuerdo a los informes de la Organización Internacional del Trabajo, en 2001 solamente un 3 por 100 de las mujeres ocupan puestos profesionales de poder, cifra que puede interpretarse más adecuadamente si se compara con la referencia del mismo organismo, contenida en el Anuario de Estadísticas del Trabajo, que señala que en 2003 el 40 por 100 de las mujeres mayores de 15 años participan en fuerza laboral mundial, suponiendo aproximadamente el 70 por 100 en los países desarrollados y el 60 por 100 en los países en vías de desarrollo. En el conjunto de la Unión Europea, las mujeres constituían en el año 2000 el 43,5 por 100 de la población activa, de acuerdo a las cifras de la oficina estadística europea EUROSTAT.

Un trabajo de referencia obligada, y que puede ser calificado sin ambages de aspiración totalizadora respecto al tema que nos ocupa, como es el de WIRTH «Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección», publicado también entre los informes de la Organización Internacional del Trabajo (WIRTH, 2002), explora desde una perspectiva crítica las dimensiones del «techo de cristal» a través de la realidad social de distintos países y ofrece algunas estrategias útiles para romper estas barreras. Tanto los ejemplos como los datos ofrecidos en el trabajo original se han actualizado posteriormente en una revisión de febrero de 2004.

El análisis de los resultados muestra que los progresos en cuanto a la representación de las mujeres en los puestos directivos empresariales son lentos e irregulares. Para el período 2000-2002, la participación de las mujeres oscila entre el 20 y el 40 por 100 para 48 de los 63 países incluidos en la muestra, representando un incremento promedio del 5 por 100 respecto al período 1996-1999. El aumento de la participación de las mujeres se produce en 13 de los 24 países sobre los que existen datos al respecto y el porcentaje de subida osciló, en general, entre el 1 y el 3 por 100 de los puestos de responsabilidad. No obstante, siguen siendo todavía relativamente pocas, en comparación con sus colegas varones, las mujeres que llegan a la cúspide de la empresa y las que ocupan puestos ejecutivos de máximo nivel. Una de las conclusiones del estudio es que el ritmo de evolución positiva de promoción profesional parece insuficiente si se compara con la incorporación de la mujer al mundo laboral y de acuerdo a la preparación y cualificación con la que cuentan muchas profesionales, homologa a la de los compañeros varones en el estrato del cual se supone que debería nutrirse el ámbito directivo superior.

El estudio también evidencia que la escasa participación de mujeres en los consejos de administración de las grandes empresas de los países con mayores niveles de desarrollo económico y

social, no se corresponde con la implicación de la mujer en el sistema económico, sea como consumidoras, o bien en el ámbito laboral, donde, como se ha indicado, en torno al 40 por 100 de los trabajadores son mujeres. La distribución de la desigualdad muestra síntomas de asimetría en función de las dimensiones de la empresa, ya que se estima en un 30 por 100 el número de pequeñas y medianas empresas de Europa, Estados Unidos y Canadá se encuentran en manos de empresarias.

Aunque diferentes trabajos confirman la existencia de diferencias entre países en cuanto al grado que alcanza el «techo de cristal», en todos ellos se observa una persistencia de la discriminación de género en los niveles directivos. BARBERÁ *et al.* (2000) citan un dato de 1990 cuya fuente procede del trabajo de MORRISON y VON GLINOW según el cual el porcentaje promedio europeo de mujeres que ocupan un puesto directivo oscilaba entre un 10 y un 20 por 100, reduciéndose dicha proporción hasta un 5 por 100 en puestos de alta dirección.

El estudio de Corporate Women Directors International (CWDI), de 2002, ofrece una comparativa de la extensión del «techo de cristal» en varias economías desarrolladas, incluyendo entre ellas España que alcanza una cifra del 4,6 por 100 de mujeres sobre el total de personas físicas que ocupan un asiento en los consejos de administración, situándose en el penúltimo puesto de entre los países desarrollados analizados, únicamente por delante de Japón que apenas llega al 2 por 100. El Reino Unido supera levemente a España con un 5 por 100, Sudáfrica registraría un 5,8 por 100, Canadá un 9,1 por 100, Australia un 10,7 por 100 y Estados Unidos un 12,4 por 100. Frente al 24 por 100 de las mayores empresas españolas que cuentan con al menos una mujer en su consejo de administración, Estados Unidos alcanza un 87 por 100 de empresas con presencia femenina, Canadá un 50 por 100, Australia un 47 por 100, el Reino Unido un 42 por 100, Sudáfrica un 37,7 por 100 y Japón tan sólo el 3 por 100.

Además, el análisis de situación del caso español debe tener en cuenta una característica diferencial añadida, y es que la presencia de mujeres en empresas de carácter familiar en muchos casos es meramente testimonial, ya que obedece precisamente a esa razón, tales vínculos familiares, alcanzando un 80 por 100 de los casos de empresas con mayor número de mujeres en el consejo de administración en los que se trata de parientes de otros consejeros. Es decir, que en algunos casos puede intuirse que se incluyen nombres de mujeres de la misma familia por motivos de mero nominalismo y de cómputo de votos a la hora de adoptar acuerdos, sin que en su expresión práctica algunos miembros del consejo cuenten con funciones ejecutivas y con poder de decisión suficiente en lo que es la gestión de la organización.

En el conjunto de los datos referidos a España, según CDWI, y sobre una muestra de las 300 empresas con mayores ingresos en el ejercicio 2000 (incluyendo tanto sociedades que cotizan en bolsa como no cotizadas), el 76 por 100 de las principales corporaciones no contaba con ninguna mujer entre los miembros de su consejo de administración. A su vez, del 24 por 100 restante, un 68,1 por 100 solamente cuentan con una mujer, el 11,1 por 100 con dos mujeres y el 20,8 por 100 con tres. De un total de 2.486 consejeros que integran los 300 consejos de administración analizados, sólo 115 miembros, que supone un 4,6 por 100 del total, son mujeres. Entre las diez primeras con mayores ingresos, ninguna sociedad contaba entonces con una sola mujer en su consejo de administración, mientras que solamente cinco mujeres ocupaban más de un cargo en distintos consejos de adminis-

tración. En términos porcentuales, en aquellas sociedades que cuentan con mayor proporción de mujeres en su consejo de administración éstas representan entre un 42,9 y un 50 por 100 del total de administradores. Ninguna de las diez empresas con mayor número de mujeres en su consejo de administración cotiza en bolsa, y, exceptuando uno de los casos, se trata de entidades que se situarían en las posiciones medias o últimas de la lista de 300 corporaciones, ordenadas de mayores a menores ingresos. A la luz de tales datos, el hecho sistemático de que en las cúpulas empresariales, los hombres aventajen en número a las mujeres, sería una muestra de que no todas las personas participan de idénticas oportunidades de acceso y de que existe segregación de género.

A modo de ejemplo reciente, puede citarse también el trabajo difundido en 2004 elaborado por la Asociación de Mujeres Profesionales de Europa (EPWM) conjuntamente con la consultora Egon Zehnder International, basado en una encuesta que muestra que en las 200 mayores compañías europeas por ventas, las mujeres representan sólo el 8 por 100 de los 3.600 puestos directivos. De acuerdo a esta encuesta, es aún más infrecuente encontrar mujeres en los niveles más altos de dirección (5%), desde donde puede producirse una cooptación, en muchas ocasiones, para obtener un puesto en el consejo de administración. Una aportación interesante de este estudio es que parece que hay una cierta línea divisoria entre la situación del norte y del sur de Europa. En los consejos de administración de las empresas escandinavas la representación de las mujeres suele ser superior a la de las empresas situadas en países mediterráneos. Por ejemplo, en Noruega, el 22 por 100 de los consejos de administración corresponden a mujeres, mientras que en Suecia las consejeras suponen un 20 por 100. Por el contrario, en países como España e Italia, los consejos de administración están compuestos por una abrumadora mayoría de hombres. Entre los extremos de Noruega e Italia se sitúan Alemania y Reino Unido, donde las mujeres constituyen el 10 por 100 de los puestos en los consejos de administración, mientras que Holanda alcanza un 7 por 100 y Francia un 6 por 100. Como puede apreciarse, también en este caso se manifiestan diferencias entre países en cuanto a la extensión del «techo de cristal». Aunque los países nórdicos, tradicionales abanderados del paradigma del bienestar, se muestren a la cabeza en cuanto a participación femenina, lo cierto es que también existen desigualdades. Así, en una encuesta sueca (KOCH, 1998) se revela que tan sólo un 5 por 100 de las mujeres economistas estaba alcanzando puestos de dirección, en comparación con el 24 por 100 de los varones economistas.

Otra aportación interesante es la contenida en la página web de la llamada «Red de Estudios de las Mujeres». De acuerdo a LE FEUVRE (2004), en el Reino Unido, España, Francia e Italia, las mujeres ocupan los puestos menos relevantes. Así, por ejemplo, en Italia sólo dirigen el 8 por 100 de las compañías y muy pocas alcanzan el máximo nivel de responsabilidad en sus carreras. Entre las 50 compañías italianas más punteras, sólo hay 622 mujeres directivas, frente a 15.700 directivos varones. Aunque hay algún progreso, éste puede parecer insignificante: en el sector privado, las mujeres en puestos de dirección (considerando dirección general, directivas de alto nivel y mandos intermedios) han pasado del 27,5 al 28 por 100 en los últimos tres años, mientras que en el sector público han avanzado del 9 al 13 por 100. No obstante, el número de mujeres propietarias de empresas (en su mayoría, pequeñas y medianas) es relativamente elevado, ya que hay cerca de un millón de mujeres propietarias de organizaciones, en comparación con el millón y medio de varones que poseen compañías, por lo cual podría parecer que, en este caso, la brecha de la desigualdad se reduce.

Las mujeres directivas se encuentran principalmente en los sectores de servicios, comercio e industria, en los cuales las mujeres representan el 22 por 100 del total y dirigen al 23 por 100 de los recursos humanos. En total, en Europa, existen unos cinco millones de empresas dirigidas por mujeres, lo que significa el 25 por 100 del número total de empresas. En Alemania, una de las locomotoras económicas de la Unión Europea, desde la unificación, las mujeres dirigen un tercio de las nuevas empresas, y dos millones y medio de compañías pertenecen a mujeres.

BARBERÁ *et al.* (2000) también ofrecen datos sobre una serie de países más alejados del entorno de España, y, quizá por ello, menos significativos, ya que las condiciones de protección social y de entorno empresarial son bien distintas. En Singapur, el número de mujeres directivas se habría triplicado desde 1989, aumentando la cifra desde 8.000 a cerca de 22.500 mujeres. En Hong Kong, una de cada cinco personas en la dirección es mujer. En Tailandia, el número de mujeres directivas se ha multiplicado por cinco en los últimos 25 años.

El estudio de 2003 sobre liderazgo directivo, empresa y género denominado «Líderes en la economía global: un estudio de mujeres y hombres directivos», realizado conjuntamente por Families and Work Institute (FWI), el Center for Work and Family del Boston College y Catalyst, trasluce también una situación de discriminación de la mujer frente al hombre en los consejos de administración de las empresas generalizado en casi todos los países y más acusado en la medida en que se trate de organizaciones de mayores dimensiones, exponiendo que «no hay ninguna diferencia geográfica, experiencia profesional, condición familiar, ambición personal u obstáculo profesional que explique esta situación de desequilibrio» (GALINSKY *et al.*, 2002).

Otra fuente de información enfocada hacia la realidad del sector empresarial español se contiene en el trabajo de ECODES de 2004 «Género y los Consejos de Administración de las empresas del índice selectivo del mercado IBEX-35». A partir de los datos extraídos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores y de informes anuales y de gobierno corporativo de 2003, se concluye que 22 de las empresas del índice no tenían ninguna mujer en el consejo de administración, 8 empresas cuentan con una sola mujer en el consejo, mientras que 4 compañías cuentan con dos. Solamente una corporación alcanza la cifra de tres mujeres en el consejo. Estas cifras corresponden a los cargos, pero cuando se atiende al número de personas, las cifras se reducen, puesto que son dieciséis mujeres las que ocupan estos diecinueve puestos, al repetir tres de ellas. Estos datos indicarían que un consejo de administración medio del IBEX-35 cuenta con 15 miembros, de los cuales un 3,5 por 100 son mujeres. Sólo dos mujeres eran presidentas del consejo de administración.

Precisamente, el estudio de ECODES (2004) que muestra la escasa presencia femenina en los consejos de administración de sociedades cotizadas en España, resalta de nuevo la singularidad de los lazos familiares en el escenario empresarial nacional, para esgrimir que una de las razones por la cual las empresas cotizadas en bolsa disponen de menor representación femenina en sus consejos de administración reside en que generalmente tienen menor presencia de miembros del consejo que sean familiares entre sí. El análisis del conjunto de datos apuntados subrayaría las dificultades a las que se enfrentan las mujeres a la hora de ocupar cargos por méritos, en aquellos casos en que no existan vínculos familiares con otros miembros del consejo de administración que realmente ostentan el poder de decisión empresarial.

En cuanto a la vertiente sectorial del mencionado estudio de ECODES, por subsectores económicos, las ramas de actividad que cuentan con mujeres en los consejos de administración se concentran mayoritariamente en plásticos (28,6%) y productos farmacéuticos (17,7%) y bebidas (11,1%) seguido de lácteos, electrodomésticos y actividades turísticas y hoteleras. Desde la perspectiva de los estereotipos, nuevamente hay que señalar que se trata de sectores que convencionalmente se suelen asociar a un «consumo femenino», en contraposición a aquellos que carecen por completo de representación femenina en sus consejos de administración como son automoción, cemento, electrónica, ingeniería, financiero, vidrio, tecnologías de la información, hierro y acero, metales y minerales, cuya tradicional visión parece ser «masculina». Un último aspecto a destacar es la distribución geográfica de las empresas que cuentan con mujeres en su consejo de administración, de las cuales el 59,7 por 100 se encuentran en Madrid y el 18,1 por 100 en Barcelona. La concentración es lógica si se observan cuáles son los polos financieros del crecimiento económico español.

El análisis comparativo realizado por BARBERÀ *et al.* (2000) entre directivas y directivos, por sectores de actividad y por categoría profesional, revela asimismo la persistencia de una segregación horizontal y vertical de género en el que la variable sectorial puede resultar significativa. Las mujeres se distribuyen especialmente en el sector servicios (34%) y en agricultura (22%), y en mucha menor medida en la industria. La mujer tiene mayor participación, sobre todo, en los cargos directivos de empresas de servicios, de comercio y de distribución. Por funciones, entre aquellas en las que se puede encontrar un número mayor de directivas parece que predominan las asociadas a recursos humanos, lo cual quizá remite de nuevo a los estereotipos sobre estilos directivos «femenino» (orientado a personas) y «masculino» (orientado a tareas). No obstante, conviene interpretar tales resultados en su contexto, ya que la realidad socioeconómica de los países desarrollados impulsa la terciarización de la actividad económica, y el consiguiente desplazamiento hacia el sector servicios del conjunto de la actividad económica, siendo las ramas de actividad que en mayor grado generan renta y empleo. De esta manera, en la actualidad, los servicios integran subsectores altamente dinámicos e intensivos en mano de obra como el comercio, el transporte, la hostelería, la banca, la educación, los seguros, la sanidad, el turismo y los servicios personales.

Complementariamente puede también analizarse la existencia de segregación vertical en referencia a si las mujeres ocupan mayoritariamente cargos intermedios, en detrimento de la alta dirección, o bien desempeñan funciones directivas en empresas familiares. Como hemos señalado anteriormente, si se considera exclusivamente las empresas que han accedido a los mercados financieros, es decir, aquellas cuyos títulos cotizan en bolsa, los rasgos que se han sugerido para el conjunto del sector empresarial se agudizan, en cuanto a que la mayoría de sociedades no cuenta con ninguna mujer en su consejo de administración.

Otra aportación interesante que puede mencionarse es el estudio realizado por el IESE en 2002. Entre sus resultados, puede señalarse cómo el 63 por 100 de las empresas del índice selectivo IBEX-35 no contaba con ninguna mujer en su consejo de administración, lo cual, en estos términos, coloca a España muy por detrás de los mercados financieros más desarrollados de Europa y Norteamérica, concluyéndose a partir de la existencia de ese diferencial que las empresas españolas aún tienen cuestiones pendientes que resolver en sus políticas de recursos humanos si quieren destacar por sus buenas prácticas (ECODES, 2004).

Muchos de los trabajos acuden a fuentes fácilmente accesibles y cuya información esté disponible e incluya quiénes son las personas que componen los consejos de administración de las sociedades mercantiles. Por eso se suele acotar a aquellas empresas que se incluyen en índices de mercados financieros, como es el caso del trabajo de ECODES, ya que los estados financieros y las cuentas anuales de estas sociedades, por las exigencias informativas a las que están sometidas, ofrecen posibilidades de análisis muy amplias, y se supone que la calidad informativa de los datos ha de contar con mayor fiabilidad. Si se toma como referencia las 24 empresas españolas incluidas en el índice internacional FTSE All World Developed que incluye empresas de países desarrollados, el porcentaje de mujeres que ocupa puestos en el consejo de administración alcanza un 3,8 por 100. En términos comparativos, España queda relegada a las posiciones más bajas de la lista, colocándose incluso por debajo de la media, que alcanza un 7,1 por 100 de mujeres en los consejos de administración. Los países más avanzados serían Noruega (21,1%), Suecia (16,9%), Dinamarca y Estados Unidos (ambos con 12,8%), mientras que los que presentan menos diversidad de género, justamente por debajo de la proporción de España, son Italia (2,6%), Portugal (0,8%) y Japón (0,4%).

#### **4. UNA CONTRIBUCIÓN AL ESTUDIO EMPÍRICO DE LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN**

Como complemento a las anteriores investigaciones citadas, se ha procedido a realizar en el presente trabajo un estudio específico con el objeto de contrastar la hipótesis de que exista discriminación en las cúpulas de las empresas. Para que los resultados fuesen más concluyentes, y con el objeto de mejorar la fiabilidad estadística, se ha escogido una selección de empresas suficientemente amplia. En algunos de los trabajos reseñados en apartados anteriores, se apuntaba el hecho de que puedan existir diferencias geográficas entre ámbitos distintos, en cuanto a que la mayor o menor participación de las mujeres en el gobierno de las empresas pueda explicarse de acuerdo a algún componente que recoja el nivel de desarrollo y de dinamismo alcanzado por el conjunto del sector empresarial en un mismo territorio. No obstante, parece también que la existencia en esencia de un «techo de cristal» para las mujeres se muestra en todo caso independientemente de la variable espacial, aunque su alcance pueda variar para distintos ámbitos socioeconómicos.

Para facilitar la recogida concreta de datos, se ha acotado el presente estudio a un territorio concreto, que, en este caso, se ha restringido a sociedades cuyo domicilio social fuese alguna de las provincias de la Comunidad de Castilla y León, acotando a aquellas empresas que superaban 2.900.000 euros de volumen de ingresos de explotación en el año 2002, ejercicio de referencia, y que resultaron alcanzar un total de 2.009 sociedades de entre aquellas que depositan sus cuentas anuales en los Registros Mercantiles de la Comunidad Autónoma. Aunque su sede social se ubique en el ámbito regional, lógicamente, gran parte de las empresas seleccionadas actúa en un contexto que trasciende al ámbito nacional o incluso internacional, lo cual no invalida los resultados del análisis. Entre los datos básicos del perfil de cada empresa obtenidos directamente de la información

aportada al Registro Mercantil se cuenta con el sector de actividad al que pertenece de acuerdo a las diferentes desagregaciones que se establecen en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, CNAE-93.

El trabajo se centra exclusivamente en lo que son órganos de administración, en lugar de dirigirse a lo que puede conceptuarse genéricamente como «dirección», por una razón primordial, que era la disponibilidad de información registral al respecto. Además, como ya se comentó, una restricción de este tipo de enfoques es que la consideración de lo que son «puestos de dirección» es sumamente variable, de una a otra organización y, por ende, subjetiva. La pirámide organizativa y la cadena de mando pueden ser muy verticales o muy reducidas, y normalmente estará asociada a las dimensiones o complejidad de la organización, pero también se halla vinculada a la autonomía de decisión la consideración de qué niveles son más altos o más bajos en el organigrama.

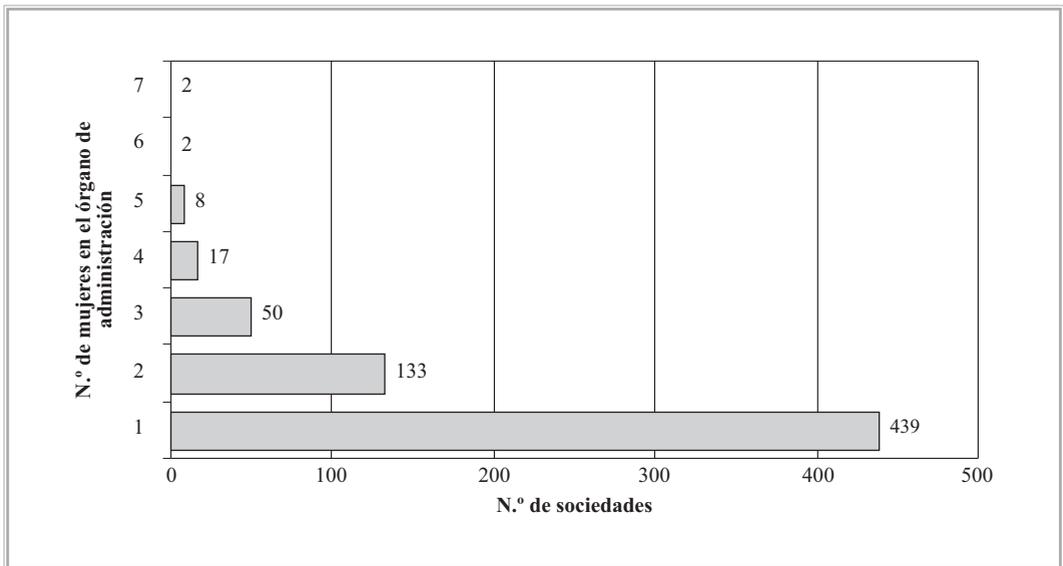
Hay que comentar una vez más que, aunque los consejos de administración sean un órgano ejecutivo y como tales su composición puede convertirse en un indicador del reparto de poder, la realidad evidencia que muchos componentes tienen una presencia simbólica, asociado, por ejemplo, a los lazos familiares con las personas que controlan. Esta cuestión se revela como muy interesante para estudiar la posible dimensión de situaciones de disparidad, ya que, en muchas ocasiones, el hecho de que una mujer haya alcanzado la cúpula empresarial resulta una anécdota, ya que su presencia es puramente testimonial, vinculada a relaciones familiares con quienes ciertamente ostentan el poder en la organización.

A continuación, y de acuerdo a la información del Registro Mercantil sobre los administradores de cada una de las sociedades seleccionadas en la muestra, durante la fase de recogida de datos se incorporó como información básica objeto de análisis el número de varones y el número de mujeres que desempeñaban el cargo de administrador de la sociedad en el ejercicio 2002 (último cerrado en la información registral de la que se disponía), siempre que se tratase de personas físicas, calculando de forma inmediata la proporción de cada género en cada uno de los casos que componían la muestra. En ciertas empresas no había información disponible o como administrador figura una entidad con personalidad jurídica. La información sobre los administradores ha sido el núcleo del trabajo empírico, ya que no solamente permite apreciar las diferencias entre géneros en la participación en las responsabilidades de administración de las sociedades, sino indagar su relación con variables determinantes del perfil de empresa, como puede ser el sector de actividad.

A partir de los datos recogidos y tabulados, el proceso de análisis de resultados permite extraer conclusiones que confirman básicamente los planteamientos de otros estudios existentes ya mencionados, aunque en algún caso deban ser matizados. En primer término, hay que indicar que, de las 2.009 empresas, 67 no proporcionaban información sobre ninguna persona física ocupando cargo de administrador de la sociedad. En el conjunto de las 1.942 empresas restantes, se computan 5.223 administradores varones (84,08% del total) y 989 mujeres (15,92%). Por término medio corresponden 3,2 miembros a cada sociedad. En 1.245 de las empresas, el 64,11 por 100 de las sociedades para las que computa alguna persona física, no hay ninguna mujer que ocupe un cargo de administración,

en 102 casos son mayoría las mujeres en la administración de la sociedad, y en 195 empresas hay paridad en la composición del órgano de administración entre varones y mujeres. Como caso extremo, se puede hacer referencia a un consejo de administración que cuenta con 19 miembros, todos ellos varones. La mayor diferencia en valores absolutos favorable en cuanto a participación de mujeres corresponde a un caso con seis mujeres y un administrador varón. En la **figura 1** se ha representado la distribución de sociedades que cuentan con presencia femenina en el consejo de administración.

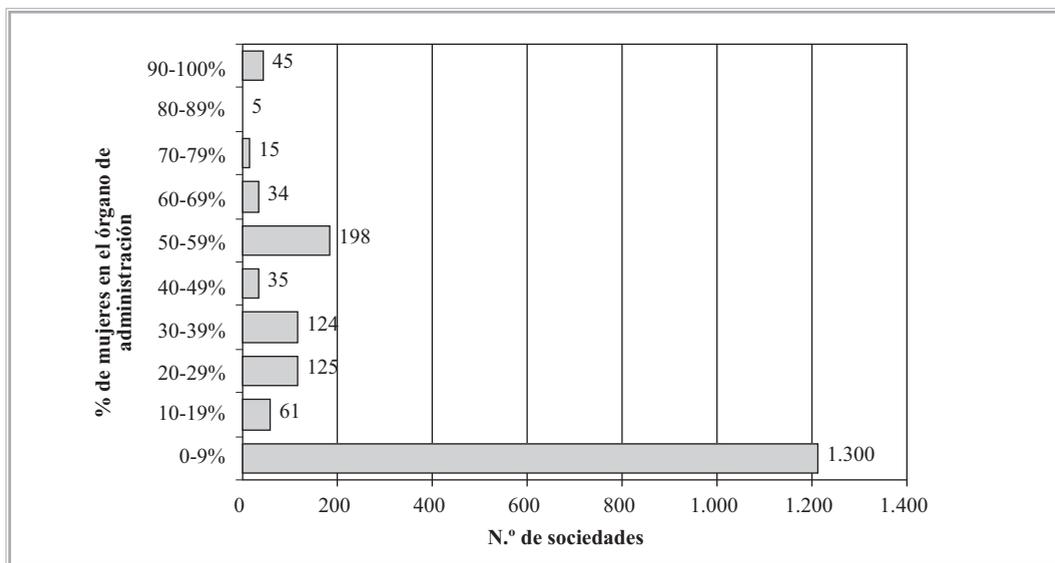
**Figura 1.** Distribución de las sociedades con presencia femenina en el consejo de administración.



FUENTE: *Elaboración propia.*

También como dato alternativo a las cifras en valores absolutos para el conjunto de la muestra, parece interesante calcular el promedio de las proporciones que representan varones y mujeres en cada uno de los órganos de administración de las sociedades consideradas, ya que de esta manera se eliminan los efectos que pudiera suponer el distinto número de componentes de cada órgano de administración, ponderando todos los casos así en los mismos términos. El resultado es que el promedio arroja una cifra de 85,77 por 100 de proporción de cargos de administración ocupados por varones, frente al 14,23 por 100 de mujeres, cifras, como se ve, muy similares a las que se obtenían computando el total de consejeros. La distribución por tramos de la proporción que suponen las mujeres en la administración de la sociedad se muestra en la **figura 2**. De los 45 casos en que el 100 por 100 del órgano de administración corresponde exclusivamente a mujeres, 43 empresas tienen una única administradora.

**Figura 2.** Distribución de sociedades según el porcentaje de participación femenina en la administración.



FUENTE: *Elaboración propia.*

La sugerida variable sectorial ofrece también datos interesantes y semejantes a los de otras investigaciones, aunque, naturalmente, solamente pueden tomarse como significativos los resultados de aquellos sectores que tengan un elevado número de observaciones. De la simple observación de la información manejada puede concluirse cómo, dentro de la baja representación general de las mujeres en las responsabilidades de administración, hay determinados sectores en los que su presencia sobresale más que en el resto, y que serían educación, hostelería y servicios personales, que corresponden a ramas de actividad que convencionalmente se han asociado a estereotipos femeninos.

## 5. CONCLUSIONES

Hoy en día puede constatarse que una de las manifestaciones del cambio social ha sido la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo y a la vida económica. Sin embargo, diversas investigaciones constatan la persistencia de un «techo de cristal» que impide a mujeres preparadas acceder a los niveles más altos de dirección del ámbito empresarial, confirmándose la existencia de barreras invisibles, sustentadas en factores internos y externos relacionados con la cultura organizacional, los roles y estereotipos tradicionales, las responsabilidades domésticas y familiares y las actitudes que persisten en muchas organizaciones en sus políticas de selección y promoción de los

recursos humanos. Como contrapartida, otra de las consecuencias de la evolución del contexto económico en el que se desenvuelven las empresas es la aparición de un nuevo paradigma corporativo en el cual los recursos humanos se convierten en el factor más valioso con el que cuentan muchas organizaciones, siendo la difusión de esta corriente de pensamiento directivo un elemento muy importante que puede contribuir a la superación de las barreras de género, ya que desde una perspectiva económica resultaría inaceptable que se mantenga un «techo de cristal» corporativo que segregue a cerca de la mitad de los recursos humanos potenciales.

Si los análisis empíricos señalan cómo persiste la desigualdad de género en las cúpulas empresariales y en los puestos de alta dirección, aun habiéndose producido ciertos avances, parece pertinente inferir que continúa siendo necesario proseguir con la aplicación de políticas y medidas de acción positiva encaminadas a lograr la plena igualdad entre varones y mujeres en el ámbito de los niveles más altos de decisión del sector empresarial. Incluso, estas políticas de igualdad de oportunidades y de responsabilidad familiar pueden ser concebidas como fórmulas empresariales asumidas institucionalmente como una contribución a la productividad de los recursos humanos, sin necesidad de una imposición externa de los poderes públicos. Para ello, resultaría conveniente que arraigue en el pensamiento empresarial la conciencia de efectuar análisis con fundamentos rigurosos de aquellos factores que propician la aparición del «techo de cristal», así como el conocimiento de las exigencias requeridas para potenciar modelos de dirección más abiertos y flexibles con respecto a los recursos humanos, desarrollando programas específicamente diseñados para favorecer la promoción de mujeres a los niveles directivos superiores.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, C.A. y HARTE, G. [1998]: «The changing portrayal of the employment of women in British banks' and retail companies' corporate annual reports», *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, n.º 8, págs.781-812.
- BARBERÁ, E.; SARRIÓ, M. y RAMOS, A. (coord.) [2000]: «Mujeres directivas: promoción profesional en España y el Reino Unido», *Colleció Quaderns Feministes*, n.º 2, Institut Universitari d'Estudis de la Dona, Universitat de Valencia.
- BENSCHOP, Y. y MEIZUHEN, H.E. [2002]: «Keeping up gendered appearances: representations of gender in financial annual reports», *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, n.º 7, págs. 611-636.
- BERENGUER, G.; CASTELVÍ, J.M.<sup>a</sup>; CERVER, E.; JUAN, C.; TORCAL, V.R. y DE LA TORRE, A. [1999]: *El laberinto de cristal. Un estudio sobre el acceso de las mujeres a los puestos de dirección en las cooperativas de trabajo asociado valencianas. Dificultades y oportunidades*, Federación Valenciana de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado, Valencia.
- CAMPS, V. [1998]: *El siglo de las mujeres*, Cátedra, Madrid.

- COOPER, C. y PUXTY, A. [1996]: «On the proliferation of accounting his(tories)», *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 7, n.º 3, págs. 285-313.
- DURÁN, M.A. [1987]: *La jornada interminable*, Icaria, Barcelona.
- EAGLY, A.H. y JOHNSON, B.T. [1990]: «Gender and leadership style: A meta-analysis», *Psychological Bulletin*, n.º 108, págs. 233-256.
- ECODES (Fundación Economía y Desarrollo) [2004]: «Género y los Consejos de Administración de las empresas del IBEX-35», Documento de trabajo, [www.ecodes.org/documentos/archivo/ecodes\\_genero\\_ibex\\_35.pdf](http://www.ecodes.org/documentos/archivo/ecodes_genero_ibex_35.pdf)
- EUROSTAT: Encuestas de Fuerzas de Trabajo, [www.europa.eu.int/comm/eurostat](http://www.europa.eu.int/comm/eurostat)
- GALINSKY, E.; SALMOND, K.; BOND, J.T.; BRUMIT, M.; MOORE, M. y HARRINGTON, B. [2002]: *Leaders in a Global Economy: A Study of Executive Women and Men*, Families and Work Institute, The Boston College Center for Work & Family.
- HARRIS, H. [1998]: «Women in International Management: The Times They are a Changing?», *International Review of Women and Leadership*, vol. 4, n.º 2, págs. 6-14.
- HERSEY, P. y BLANCHARD, K.H. [1988]: *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, Englewood, New Jersey.
- INSTITUTO DE LA MUJER [1994]: *La mujer en cifras. Una década (1982-1992)*, Ministerio de Asuntos Sociales, Madrid.
- [2001]: *Acciones positiva en el campo de la igualdad entre mujeres y hombres. Informe final de actividades del grupo de especialistas sobre acciones positivas en el campo de la igualdad entre hombres y mujeres*, Instituto de la Mujer, Madrid.
- KANTER, R.M. [1977]: *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, Nueva York.
- [1999]: *Las nuevas fronteras del management*, Editorial Paidós, Barcelona.
- KERGOAT, D. [1998]: «La division du travail entre les sexes», en: *L'État des savoirs sur le travail*, La Découverte, París.
- KOCH, U. [1998]: «Equality issue lands on the manager's desk», *Nordic Labour Journal*, vol. 2, págs. 10-34.
- LE FEUVRE, N. [2004]: *Trabajo y empleo de las mujeres en Europa*, Université de Toulouse-Le Mirail, <http://www.helsinki.fi/science/xantippa/wes/wes20.html>
- MACINTOSH, N. [1990]: «Annual Reports in an Ideological Role: A Critical Theory Analysis», en COOPER, D.J.; HOPPER, M. (eds.): *Critical Accounts*, Macmillan, Londres, págs. 153-172.
- MARÍ KLOSE, M.; NOS COLOM, A. y MARÍ-KLOSE, P. [1998]: «Costilla o columna, la mujer como proveedora de servicios sociales», *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, n.º 13-14, págs. 163-171.
- MARSHALL, J. [1984]: *Women Managers: Travellers in a male world*, John Wiley and Sons, Londres.
- MONACCI, M. [1997]: *Genere e organizzazione. Questioni e modelli interpretativi*, Guerini e Associati, Milán.
- OHLOTT, P.J., RUDERMAN, M.N. y MCCAULEY, C.D. [1994]: «Gender Differences in Managers' Developmental Job Experiences», *Academy of Management Journal*, vol. 37, n.º 1, págs. 46-67.

- ROSENER, J.B. [1990]: «Ways Women Lead», *Harvard Business Review*, vol. 68, págs. 119-120.
- TINKER, T. y NEIMARK, M. [1987]: «The Role of Annual Reports in Gender and Class Contradictions at General Motors: 1917-1976», *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n.º 1, págs. 71-88.
- VINNICOMBE, S. y SINGH, V. [2002]: «Sex Role Stereotypes and Requisites for Successful Top Managers», *Women in Management Review*, vol. 17, n.ºs 3-4, págs. 120-130.
- WAJCMAN, J. [1991]: *Feminism Confronts Technology*, University Park, PA: The Pennsylvania State University.
- WIRTH, L. [2002]: «Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección», Colección Informes OIT, n.º 58, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.