MINISTERIO DE IGUALDAD
SECRETARÍA GENERAL DE POLÍTICAS DE IGUALDAD
INSTITUTO DE LA MUJER

Estudios e Investigaciones

EXPERIENCIAS Y PERSPECTIVAS DE COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS CON PRESENCIA DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

Año 2007 – Año 2008

INNOVACIÓN Y DESARROLLO LOCAL, S.L.
(IDEL)

NIPO: 803-08-085-0

Ref: 830–P.E.2007

2008

EXPERIENCIAS Y PERSPECTIVAS DE COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS CON PRESENCIA DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

Elaborado por:
idel
Innovación y desarrollo local

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE IGUALDAD
SECRETARÍA GENERAL DE POLÍTICAS DE IGUALDAD
INSTITUTO DE LA MUJER

ÍNDICE

CAPÍTULO I. LAS MUJERES EN LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS: ESTADO DE LA CUESTIÓN

1. Introducción 11

2. Cifras básicas y situación actual 14

3. Frenos y barreras a la incorporación de mujeres en los puestos de responsabilidad 19

4. Liderazgo transformacional: elemento facilitador para la incorporación de las mujeres a puestos de responsabilidad 22

5. Competitividad empresarial: concepto y medición 26

6. Efectos de la incorporación de las mujeres a los órganos de administración de las empresas 32

7. Conclusiones 43

CAPÍTULO II. APROXIMACIÓN METODOLÓGICA

1. Objeto de estudio 49

2. Aproximaciones metodológicas 50

CAPÍTULO III. LAS MUJERES EN LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS

1. Introducción 73

2. Presencia y posición de las mujeres en los órganos de administración de las empresas 74

3. Perfil de las empresas con mujeres en el órgano de administración 77

4. Conclusiones 105

CAPÍTULO IV. LA RELACIÓN ENTRE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y LA PRESENCIA DE MUJERES EN LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN

1. Introducción 113

2. Análisis descriptivo en función de la competitividad empresarial 114

3. Relación entre competitividad empresarial y presencia de mujeres en puestos de responsabilidad 126

4. Conclusiones 153

CAPÍTULO V. PERCEPCIÓN DE LOS EFECTOS RELACIONADOS CON LA PRESENCIA DE MUJERES EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD. OBSTÁCULOS Y POLÍTICAS

1. Introducción 157

2. Posicionamientos enunciativos 159

3. Cultura empresarial 165

4. Percepción del marco legislativo actual 181

5. Percepción de las diferencias de liderazgo: femenino versus masculino 187

6. Valoración de la diversidad en los puestos de responsabilidad 194

7. La encrucijada de la renuncia 203

8. Buenas prácticas y acciones positivas de las empresas 219

9. Importancia de las redes y la participación de las mujeres 231

10. Conclusiones 236

CAPÍTULO VI. PROMOCIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO: BUENAS PRÁCTICAS

1. Introducción 243

2. Buenas prácticas 244

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES

1. Introducción 257

2. La presencia y posición de las mujeres en los órganos de administración de las empresas. Análisis descriptivos 258

3. La relación entre competitividad empresarial y presencia de mujeres en los órganos de gobierno 260

4. Percepción de los efectos relacionados con la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad. Obstáculos y políticas 262

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXO I. GLOSARIO DE TÉRMINOS

ANEXO II. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

CAPÍTULO I.

LAS MUJERES EN LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS: ESTADO DE LA CUESTIÓN

1. INTRODUCCIÓN

La incorporación de las mujeres al mercado de trabajo ha constituido uno de los fenómenos más característicos del siglo XX en España, fenómeno generalizado que se verifica en los países de nuestro entorno geográfico, económico y cultural, observándose un aumento significativo y constante, tanto de la participación laboral de las mujeres como de su nivel formativo.

Sin embargo, esta incorporación masiva de las mujeres al mercado laboral no se ha visto aún traducida en un incremento proporcional de mujeres en posiciones de poder y puestos laborales con capacidad de decisión.

La infra-representación de las mujeres en las altas esferas de poder empresarial ha sido ampliamente documentada y analizada por la literatura especializada, en la que se ha recogido de forma abundante los mecanismos por los que se produce y reproduce esta exclusión.

Además, y paralelamente, los estudios sobre la importancia de la incorporación de mujeres en los órganos de administración y en los altos cargos directivos de las empresas y su relación con beneficios competitivos han proliferado en los últimos años, tanto a nivel internacional como nacional.

Sin embargo, hasta el momento, la mayoría de estos estudios se ha limitado a proporcionar información de carácter descriptivo y centrada en el análisis de aquellas empresas de mayor tamaño o con cotización bursátil, por lo que solamente se ofrecen datos sobre un porcentaje muy reducido de la realidad empresarial que, además, cuenta con unas características muy específicas, no necesariamente extrapolables a otros tipos de empresas. Asimismo, prácticamente la totalidad de los estudios existentes no realizan aproximaciones estadísticas que permitan establecer la relación causal entre competitividad y presencia de mujeres en órganos o consejos de administración.

En el caso concreto español, los estudios sobre esta materia se han centrado en aquellas empresas de gran tamaño que cotizan en el mercado continuo de la Bolsa española y que forman parte del índice selectivo Ibex 35; en las 1.150 empresas españolas censadas en la base de datos SABI[1] (Mateos de Cabo, R. et al, 2007) o en las 2.000 mayores empresas españolas publicadas por la revista “Fomento de la Producción” en el período 2000-2004 (Luís Carnicer et al, 2005).

1 Sistema de Análisis de Balances Ibéricos.

No obstante, estos estudios han aportado información de especial relevancia, no sólo a la hora de analizar las características de las grandes empresas en las que se ubica un mayor porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección y órganos de administración, sino también porque han puesto de manifiesto los costes que la exclusión de la inserción de políticas de diversidad de género puede tener sobre la dinámica empresarial. De ellos se deriva también la existencia de una creciente percepción empresarial sobre la importancia de incorporar en mayor medida a mujeres en sus órganos de administración, ya que esta estrategia se configura como esencial a la hora de retener el talento de mujeres altamente cualificadas, existente en las propias compañías, que verían modelos referentes en las mujeres que están en el órgano de administración.

En el terreno legislativo nacional, también se ha reflejado el creciente interés por la diversidad de género en los órganos de administración de las empresas, lo que ha quedado plasmado tanto en la aprobación el 19 de mayo de 2006 del Código de Buen Gobierno Corporativo, el cual establece como una de sus prioridades potenciar la incorporación de mujeres en los consejos (Calzada, 2006), como en la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que establece en su artículo 75 que las sociedades que presenten cuentas de resultados no abreviadas procurarán incluir en su consejo de administración en un plazo de ocho años, un número de mujeres y hombres que permita alcanzar una presencia equilibrada.

Por tanto, la importancia de realizar estudios que profundicen en la necesidad de incorporar la diversidad de género en los más altos escalafones de la empresa no sólo se justifica por criterios éticos de equidad, sino que parece relevante ahondar en los efectos que dicha diversidad pueden tener sobre el desarrollo empresarial y, más concretamente, sobre la competitividad.

El presente capítulo ofrece una revisión de las cifras básicas sobre la situación actual de las mujeres en el mercado laboral y en los puestos de responsabilidad de las empresas con el fin de ofrecer una panorámica actualizada. Además, se abordan temas clave para el mejor entendimiento del problema objeto de estudio, como son el análisis de las barreras y obstáculos que dificultan a las mujeres el ascenso a puestos de responsabilidad; el liderazgo como posible facilitador de la promoción a dichos puestos o la definición de competitividad y factores en torno a los que ésta se articula. Por último, en este capítulo se realiza una revisión de estudios previos sobre la relación entre presencia de mujeres en puestos de alta dirección y su relación con la competitividad empresarial.

1.1. OBJETO DE ESTUDIO

El objetivo principal de este estudio es ofrecer una panorámica más amplia y completa sobre el valor añadido que la diversidad de género aporta a las empresas y, concretamente, conocer en qué medida la presencia de mujeres en los órganos de administración de las empresas y en los puestos

de responsabilidad influye sobre la competitividad empresarial. Para ello, por un lado, se ofrecen datos actualizados sobre la presencia de mujeres en los órganos de administración y puestos de responsabilidad de las empresas y su relación con la competitividad empresarial; y, por otro, se contribuye a la eliminación de los mecanismos que ejercen como barreras al ascenso de las mujeres a puestos de responsabilidad -techos de cristal- mediante una mejor comprensión del funcionamiento de dichos mecanismos, así como aportando información sobre la percepción que se tiene sobre los facilitadores existentes para la incorporación de mujeres a dichos puestos, como puede ser el análisis de los estilos de liderazgo generizados o la implementación en las empresas de políticas de igualdad.

A su vez, este objetivo general se concreta en los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la existencia de vínculos entre competitividad y mayor o menor presencia de mujeres en puestos de toma de decisión.
- Conocer los obstáculos tanto visibles como invisibles que afrontan las mujeres para acceder a los puestos de responsabilidad de las empresas.
- Profundizar en las percepciones existentes en relación al liderazgo femenino frente al liderazgo masculino.
- Examinar la existencia de políticas de promoción de las mujeres en el nivel directivo y ejecutivo y la efectividad de las mismas.
- Conocer la percepción del marco legal existente en la actualidad, los planes de igualdad y las acciones positivas en el ámbito empresarial.
- Hacer una estimación del porcentaje de mujeres en los órganos de administración de las medianas y grandes empresas españolas.
- Estudiar los perfiles diferenciales entre las empresas con mayor porcentaje de mujeres en sus órganos de administración y aquéllas con nulos porcentajes.
- Comparar los niveles de competitividad entre las empresas que cuentan con mujeres en sus órganos de administración y las que no.
- Examinar la existencia o no de buenas prácticas en las empresas y las estrategias para su implantación.

2. CIFRAS BÁSICAS Y SITUACIÓN ACTUAL

En las últimas décadas, la participación laboral de las mujeres ha venido aumentando de forma significativa y constante, tanto a nivel nacional como internacional. Según los datos de Eurostat, la media de la tasa de ocupación de las mujeres en la Europa de los 27 alcanzó el 58,3 por ciento en el año 2007.

En España, la tasa de ocupación de las mujeres es una de las más bajas de la Unión Europea y, junto con las de Grecia e Italia, la más baja de la antigua UE-15. Según los datos de Eurostat, la tasa media de ocupación femenina en el año 2007 era de 59,7% para el conjunto de países de la Europa de los 15, mientras en España se situaba en tan solo un 54,7%.

Las tasas de actividad de las mujeres han aumentado en todos los países de la Unión Europea a lo largo de las últimas décadas y se ha reducido la brecha laboral entre mujeres y hombres, aunque ésta sigue siendo favorable a los varones en la mayor parte de los países. Hay que señalar que en algunos de estos países mujeres y hombres están ya incorporándose al mercado laboral en números casi parejos (véase Tabla 1). Los países que destacan por tener las tasas de ocupación femeninas más altas son Dinamarca, con un 73,2% y Suecia, con un 71,8%. Le siguen los Países Bajos (69,6%), Finlandia (68,5%) y el Reino Unido (65,5%).

Tabla 1. Evolución de las tasas de ocupación masculina y femenina en la Unión Europea para el período 2002-2007

	2002		2003		2004		2005		2006		2007	
	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
U.E. (+ 27)	54.4	70.3	54.9	70.3	55.5	70.4	56.3	70.8	57.3	71.6	58.3	72.5
U.E. (+15)	55.6	72.8	56.2	72.7	56.9	72.7	57.8	73.0	58.7	73.6	59.7	74.2
Alemania	58.9	71.8	58.9	70.9	59.2	70.8	60.6	71.3	62.2	72.8	64.0	74.7
Austria	61.3	76.4	61.6	76.4	60.7	74.9	62.0	75.4	63.5	76.9	64.4	78.4
Bélgica	51.4	68.3	51.8	67.3	52.6	67.9	53.8	68.3	54.0	67.9	55.3	68.7
Dinamarca	71.7	80.0	70.5	79.6	71.6	79.7	71.9	79.8	73.4	81.2	73.2	81.0
España	44.4	72.6	46.3	73.2	48.3	73.8	51.2	75.2	53.2	76.1	54.7	76.2
Finlandia	66.2	70.0	65.7	69.7	65.6	69.7	66.5	70.3	67.3	71.4	68.5	72.1
Francia	56.7	69.5	58.2	69.9	58.2	69.4	58.5	69.3	58.8	69.0	60.0	69.3
Grecia	42.9	72.2	44.3	73.4	45.2	73.7	46.1	74.2	47.4	74.6	47.9	74.9
Irlanda	55.4	75.4	55.7	75.2	56.5	75.9	58.3	76.9	59.3	77.7	60.6	77.4
Italia	42.0	69.1	42.7	69.6	45.2	70.1	45.3	69.9	46.3	70.5	46.6	70.7
Luxemburgo	51.6	75.1	50.9	73.3	51.9	72.8	53.7	73.3	54.6	72.6	55.0	71.9
Países Bajos	66.2	82.4	66.0	81.1	65.8	80.2	66.4	79.9	67.7	80.9	69.6	82.2
Portugal	61.4	76.5	61.4	75.0	61.7	74.2	61.7	73.4	62.0	73.9	61.9	73.8
Reino Unido	65.2	77.6	65.3	77.7	65.6	77.8	65.9	77.6	65.8	77.3	65.5	77.3
Suecia	72.2	74.9	71.5	74.2	70.5	73.6	70.4	74.4	70.7	75.5	71.8	76.5

Fuente: Eurostat.

Sin embargo, a pesar de la tendencia positiva hacia la igualdad en el terreno de la incorporación laboral de las mujeres, ésta continua siendo excesivamente lenta. Además, persiste una segregación horizontal y vertical en el mercado laboral. Según datos de la Encuesta de Población Activa (EPA, 2007), las mujeres ocupadas se concentran fundamentalmente en determinados sectores de la actividad, tales como las actividades sanitarias o veterinarias, donde representan el 76,5% de la ocupación total o la rama de la educación con un 65,1%, estando prácticamente ausentes en otros sectores como el de la construcción, donde sólo representan un 5,7%. Y, también según datos de la EPA (EPA, 2007), se concentran en determinadas ocupaciones, mayoritariamente como empleadas de tipo administrativo (65,4%) y como trabajadoras de servicios de restauración, personales, protección y vendedoras de comercio (63,7%). Además, las mujeres continúan claramente infra-representadas en los escalafones más altos de la dirección de las empresas como se puede observar en la siguiente tabla (Tabla 2).

Comparativamente, la situación de las mujeres españolas en los puestos de alta dirección es ligeramente más desfavorable que la de otros países de la Unión Europea, especialmente frente a los países escandinavos, como puede apreciarse en la siguiente tabla (Tabla 2).

Tabla 2. Evolución del porcentaje de mujeres y hombres como presidentes/as y miembros de los consejos de administración de las empresas cotizadas en la Unión Europea de los 15 + Noruega. Período 2005-2007

	2005				2006				2007			
	Presidentes/as		Miembros		Presidentes/as		Miembros		Presidentes/as		Miembros	
	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
U.E. (+27)	4,0	96,0	10,0	90,0	4,0	96,0	10,0	90,0	4,0	96,0	10,0	90,0
U.E. (+15)	1,3	98,7	9,1	1,3	1,3	98,7	9,1	90,9	0,8	99,2	9,8	90,2
Alemania	0,0	100,0	13,0	87,0	0,0	100,0	13,0	87,0	0,0	100,0	11,0	89,0
Austria	0,0	100,0	7,0	93,0	0,0	100,0	7,0	93,0	0,0	100,0	5,0	95,0
Bélgica	0,0	100,0	5,0	95,0	0,0	100,0	5,0	95,0	0,0	100,0	6,0	94,0
Dinamarca	0,0	100,0	12,0	88,0	0,0	100,0	12,0	88,0	0,0	100,0	15,0	85,0
España	4,0	96,0	4,0	96,0	4,0	96,0	4,0	96,0	0,0	100,0	6,0	94,0
Finlandia	0,0	100,0	21,0	79,0	0,0	100,0	21,0	79,0	0,0	100,0	18,0	82,0
Francia	0,0	100,0	7,0	93,0	0,0	100,0	7,0	93,0	0,0	100,0	9,0	91,0
Grecia	0,0	100,0	6,0	94,0	0,0	100,0	6,0	94,0	0,0	100,0	11,0	89,0
Irlanda	7,0	93,0	7,0	93,0	7,0	93,0	7,0	93,0	5,0	95,0	7,0	93,0
Italia	8,0	92,0	3,0	97,0	8,0	92,0	3,0	97,0	5,0	95,0	3,0	97,0
Luxemburgo	0,0	100,0	2,0	98,0	0,0	100,0	2,0	98,0	0,0	100,0	3,0	97,0
Países Bajos	0,0	100,0	8,0	92,0	0,0	100,0	8,0	92,0	0,0	100,0	14,0	86,0
Portugal	0,0	100,0	4,0	96,0	0,0	100,0	4,0	96,0	0,0	100,0	3,0	97,0
Reino Unido	0,0	100,0	13,0	87,0	0,0	100,0	13,0	87,0	2,0	98,0	12,0	88,0
Suecia	0,0	100,0	24,0	76,0	0,0	100,0	24,0	76,0	0,0	100,0	24,0	76,0
Noruega	6,0	94,0	31,0	69,0	6,0	94,0	31,0	69,0	11,0	89,0	34,0	66,0

Fuente: European Commission, DG EMPL, Database on women and men in decision-making.

Así, podemos observar que en el caso español la presencia de mujeres en consejos de dirección se sitúa en tan solo un 6,0%, en el año 2007, es decir, cerca de cuatro puntos porcentuales por debajo de la media europea situada en 9,8%, aunque como dato positivo cabe señalar que dicha presencia ha aumentado dos puntos con respecto a años anteriores.

En el ámbito europeo, resultan excepcionales los datos de los países escandinavos, especialmente de Noruega y Suecia. Noruega es el país pionero a nivel no sólo europeo sino también internacional, con un 34% de mujeres en los consejos de administración en el año 2007 (Tabla 2). Además, ocho de cada diez empresas noruegas tienen al menos una mujer en su consejo (Bourez, 2005). Sin embargo, la representación de mujeres como presidentas de los consejos se sitúa en tan solo un 11%. Por su parte, Suecia cuenta con un 24,0% de mujeres en los consejos de dirección, aunque ninguna mujer como presidenta de los mismos.

Hay que resaltar que los gobiernos de estos dos países han introducido recientemente en sus legislaciones medidas a favor de la igualdad de oportunidades, regulando la composición por sexo de los consejos de dirección de las empresas privadas. En Noruega, por ejemplo, el gobierno estableció para finales del año 2005, una cuota del 40% para las empresas de mayor tamaño, por lo que es previsible una mejora sustancial del porcentaje de mujeres en puestos de responsabilidad.

Confirmando los datos sobre infra-representación de las mujeres en los altos puestos directivos que proporciona la Comisión Europea, existen varios estudios que ofrecen cifras similares. Así, el estudio realizado por el Instituto de la Mujer, en el que se analiza la presencia de altas directivas en las empresas del Ibex 35 señala que, de los 550 altos puestos directivos de las empresas del Ibex 35, sólo 25 eran mujeres (4'5%). De esas 35 sociedades, 20 no tenían ninguna mujer en su cúpula (Instituto de la Mujer, 2007).

La escasez de mujeres es especialmente llamativa en el caso de las consejeras ejecutivas que son a la vez miembros del órgano de administración y de la alta dirección de la empresa (Instituto de la Mujer, 2007). Entre las 1.085 mayores empresas españolas, sólo el 6,6% de los puestos en los consejos de administración estaban ocupados por mujeres (Mateos de Cabo, R. et al, 2006)

En el Reino Unido, los resultados que ofrece la Universidad de Cranfield (Cranfield University School of Management, 2006) en su informe sobre la presencia de mujeres en los consejos de administración de las cien primeras empresas de la Bolsa de Londres, muestra una alta presencia de mujeres en posiciones directivas. Así, 77 de las 100 empresas analizadas contaban con alguna mujer en puestos directivos. Sin embargo, esta cifra desciende cuando se analiza la presencia de mujeres

en los puestos más altos de dirección. Solamente 11 de las empresas estudiadas tenían alguna mujer como directora ejecutiva.

Por su parte, Francia cuenta con un 6% de representación femenina en los consejos de administración y tan sólo con un 5% en los puestos de alta gestión. Además, un 40% de las empresas francesas no cuentan con ninguna mujer en sus consejos (Martin y Pignatel, 2004).

En Alemania, la presencia de mujeres en los consejos de dirección es considerablemente superior, situándose en un 10%, aunque hay que tener en cuenta que estas cifras pueden estar condicionadas ya que el 80% de las mismas son representantes sindicales (Bourez, 2005). Pese a estas cifras, el citado estudio, posiciona a Alemania como uno de los países con menor presencia de mujeres en puestos de alta dirección de la Unión Europea.

En cuanto a los Países Bajos, las cifras señalan un 7% de representación femenina en los consejos de dirección, aunque tan sólo un 5% de las empresas cuenta con más de una mujer en sus consejos y un 4% en puestos de alta dirección (Bourez, 2005).

A nivel extracomunitario, el primer lugar en representación de mujeres en los consejos de administración corresponde a Estados Unidos, donde el 12,4% de los miembros de los consejos de administración de las empresas del Fortune 500[2] son mujeres (Catalyst, 2004). A éste le sigue Australia, con un 10,7% de representación femenina, Canadá con un 9,1% y Sudáfrica con un 5,8%, porcentajes todos ellos considerablemente bajos, si los comparamos con los indicadores de población femenina en el mercado laboral.

Datos similares encontramos también en el estudio realizado por la Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES, 2004), que ofrece cifras sobre el porcentaje de mujeres que forman parte de los consejos de administración de las empresas que constituyen el FTSE[3] por países. Tal y como se puede ver en la siguiente tabla (Tabla 3), el porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las empresas españolas constituyentes del FTSE es uno de los más bajos, situado en tan solo un 3,8%, frente a una media global del 7,1%.

2 Fortune 500 es un listado anual publicado por la revista Fortune con el ranking de las 500 empresas públicas norteamericanas más importantes, medida su importancia en relación con sus ingresos brutos.
3 Financial Times Stock Exchange

Tabla 3. Porcentaje de mujeres en los consejos de administración en las empresas constituyentes del FTSE. 2004

País	% mujeres que forman parte de los consejos de administración de las empresas FTSE
Noruega	21,1
Suecia	16,9
Dinamarca	12,8
EEUU	12,8
Nueva Zelanda	10,9
Canada	10,6
Finlandia	10,5
Australia	9,4
Reino Unido	7,4
Países Bajos	7,3
Alemania	6,7
Grecia	6,5
Francia	6,5
Austria	5,2
Singapur	5,2
Suiza	4,9
Hong-Kong	4,5
Irlanda	4,1
Bélgica y Luxemburgo	4,0
España	3,8
Italia	2,6
Portugal	0,8
Japón	0,4
Total global	**7,1**

Fuente: Tomado de Fundación Ecología y Desarrollo, 2004.

Por tanto, una vez analizados los datos sobre la presencia de las mujeres en los puestos de dirección, podemos afirmar que, incluso en aquellos países con una proporción más equitativa de mujeres y hombres en los puestos de responsabilidad, éstas se encuentran claramente infra-representadas.

Para entender esta infra-representación de las mujeres en los puestos directivos y de alta gestión es necesario analizar cuáles son las barreras que están dificultando y limitando su acceso y promoción. El siguiente apartado ofrece una revisión de la literatura existente sobre los obstáculos que están fomentando la segregación vertical de las mujeres en el mercado laboral y que ayudan a explicar el escaso número de éstas en la alta dirección de las empresas, especialmente, en sus órganos de administración.

3. FRENOS Y BARRERAS A LA INCORPORACIÓN DE MUJERES EN LOS PUESTOS DE RESPONSABILIDAD

A la hora de hablar de los frenos y barreras que impiden una proporción equitativa del número de mujeres y hombres en puestos de responsabilidad en las empresas se hace imprescindible hablar del denominado "techo de cristal", término acuñado en el año 1986 en un informe sobre mujeres ejecutivas publicado por Hymowitz y Schellhardt en el Wall Street Journal (Hymowitz, y Schellhardt, 1986).

Podemos definir el techo de cristal como la barrera invisible e infranqueable de procedimientos, estructuras, relaciones de poder, creencias, costumbres, etc. que encuentran las mujeres en un momento determinado en su desarrollo profesional, de modo que, una vez llegado a este punto, son muy pocas quienes pueden superar dicha barrera, estancando la mayoría su carrera profesional (Barberá et al, 2002; Berenguer et al, 1999; Burn, 2005; Davidson y Cooper, 1992; etc.)

Es decir, el techo de cristal no es ejercido como una simple barrera individual, basada en la incapacidad de la persona frente a un puesto de responsabilidad, sino que el techo de cristal se aplica a las mujeres como colectivo y les impide avanzar por el simple hecho de ser mujeres.

La literatura sobre las causas de la existencia de este techo de cristal es muy extensa y variada, aunque la mayor parte de los estudios coinciden en señalar una serie de motivos, entre los que cabe destacar, a nivel nacional, los siguientes (Chinchilla, Poelmans y León, 2005; Mateos de Cabo et al, 2007):

a) La segregación ocupacional por sexo del propio mercado laboral. Así, como ocurre en todas las esferas laborales, las mujeres en posiciones ejecutivas o de responsabilidad se encuentran también concentradas en cierto tipo de trabajos, principalmente en aquéllos relacionados con personal y con apoyo, tales como Relaciones Públicas, Recursos Humanos, etc., que ofrecen menos oportunidades de ascenso a los puestos más altos del escalafón empresarial; mientras, los varones se sitúan en puestos de contenidos financieros o más técnicos, los cuales son más fácilmente promocionables. La mayor parte de las mujeres en posiciones directivas se encuentran en aquellas áreas que no son "parte crucial del negocio" o en aquellas otras que no las hacen resaltar como lideresas (Chinchilla, Poelmans, y León, 2005; Mateos de Cabo, et al, 2007).

b) Los pactos entre varones o pactos entre iguales, pactos por los cuales se valoran factores que no designan necesariamente a la persona más cualificada para un puesto sino a la más afín, pues entran en consideración otros aspectos no ligados a la meritocracia, tanto más cuanto más elevada sea la posición disputada en términos de prestigio o poder. La presencia mayoritaria y, en muchos casos, exclusiva de varones en los puestos de dirección y poder de las empresas implica que a la hora de decidir a quién se promueve, éstos tiendan a seleccionar a personas con perfiles parecidos a los suyos, por lo que las mujeres no son, a menudo, ni siquiera consideradas en el proceso.

c) El estereotipo gerencial existente en la cultura organizacional de ciertos criterios o pautas asociadas al rol masculino, como las vinculadas con el compromiso con la organización, el éxito en la carrera y la dedicación al trabajo. Autoras y autores como Burke y Ragins, entre otros (Burke, 1996; Ragins et al, 1998), señalan como una de las principales razones para la escasez de mujeres en los consejos de administración, la incertidumbre que la dirección muestra sobre la capacidad de las mujeres ejecutivas para desempeñar su trabajo a este nivel o el miedo a que los asuntos familiares interfirieran en el ejercicio de sus funciones.

d) La división del trabajo productivo/reproductivo. Aunque se están produciendo cambios en la tradicional división sexual del trabajo, éstos son excesivamente lentos y de carácter unidireccional. Las mujeres se están incorporando masivamente al trabajo productivo, pero este hecho no se está produciendo acompañado de una incorporación equitativa de los varones a los trabajos reproductivos (Durán, 2005). Las largas jornadas laborales propias de la función directiva, el carácter marcadamente competitivo y la escasa sensibilidad de las empresas por la conciliación de la vida personal y laboral, unidas a la falta de corresponsabilidad en la esfera del trabajo reproductivo, dificultan la presencia de mujeres en este tipo de puestos.

e) El denominado “techo de cemento”[4], que se visibiliza desde una doble vertiente: el rechazo de algunas mujeres a la promoción a puestos directivos más rígidos y exigentes, en previsión de las dificultades que puedan encontrar para conciliar su vida personal y laboral o huyendo de las luchas de un mundo hipermasculinizado y competitivo, que se rige por unos criterios de mercado que excluyen la posibilidad de mantener otras facetas de la vida; y, por otro lado, una segunda vertiente, que indica el prematuro abandono de las mujeres de los cargos directivos, es decir, el abandono de los puestos directivos después de conseguirlos ya que, a menudo, la presión que se ejerce sobre las mujeres en este tipo de puestos es mucho mayor que la ejercida sobre sus compañeros varones. En este sentido, las mujeres son examinadas constante y exhaustivamente, motivo por el que algunas

4 Algunos/as autores/as consideran el “techo de cemento” una barrera propia diferenciada al “techo de cristal”.

de ellas deciden abandonar ante la presión extrema y desproporcionada que esto conlleva (Chinchilla et al, 2005; Hernández Ruiz et al 2008).

A modo de síntesis, el estudio realizado por Anca y Aragón recoge un listado de factores identificados como obstáculos al ascenso de las mujeres a puestos directivos en dos estudios: uno realizado por la Organización Internacional del Trabajo en el año 2004, en el que se recogen barreras a las que se enfrentan las mujeres globalmente; y otro realizado por Catalyst en el año 2002, que recoge los obstáculos que impiden el ascenso de las mujeres a puestos de dirección, en este caso, en el contexto europeo (en Anca y Aragón, 2007). Así, a nivel internacional, los principales factores que obstaculizan el ascenso de mujeres a puestos de responsabilidad y directivos quedarían resumidos en los siguientes puntos:

- Dificultad percibida de combinar la vida privada con la vida profesional en una carrera de dirección.
- Falta de formación de alta dirección.
- Falta de flexibilidad en el entorno laboral y en la formación de alto nivel.
- Percepciones negativas que soporta las mujeres directivas.
- Entorno laboral y educativo poco favorable para las mujeres directivas.
- Falta de modelos femeninos, mentoras, profesoras y redes de apoyo.
- Percepciones en las jóvenes sobre la educación en gestión y la carrera directiva como algo masculino.

Mientras, en el contexto europeo los principales factores identificados son los siguientes:

- Existencia de estereotipos.
- Falta de visibilidad en los altos cargos.
- Falta de experiencia.
- Compromiso con sus vidas personales.
- Barreras sociales relacionadas con la conciliación de la vida profesional y personal.
- Percepción psicológica de la idoneidad de los puestos directivos.

4. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: ELEMENTO FACILITADOR PARA LA INCORPORACIÓN DE LAS MUJERES A PUESTOS DE RESPONSABILIDAD

En el apartado anterior se han identificado una serie de factores que actúan como barreras y/o frenos para la incorporación de las mujeres a puestos de responsabilidad. En este caso, se profundiza en los estilos de liderazgo como un factor que la literatura identifica como un apoyo para facilitar dicha incorporación.

4.1. ESTILOS DE DIRECCIÓN DE HOMBRES Y MUJERES

El debate entre si existe o no diferencias en el estilo de dirección de hombres y mujeres es profuso y con posiciones encontradas. Una vertiente, fundamentada en factores sociales, sostiene que los procesos de socialización de hombres y mujeres son lo suficientemente divergentes para desarrollar un estilo directivo diferente (Andrew; Coderre, y Denis, 1990). Por otra parte, la vertiente fundamentada en factores de tipo estructural, mantiene que las diferencias deben ser explicadas desde los factores situacionales, dando como resultado una similitud de estilos de dirección, bajo igualdad de condiciones de situación (Wilkins y Andersen, 1991). Como complemento a esta vertiente, hay que señalar que la cultura organizacional tradicional se ha caracterizado por ser exclusivamente masculina, siendo este estilo de liderazgo el asociado al éxito empresarial, devaluando, a su vez, todo aquello relacionado con roles femeninos. De esta manera, la tendencia tradicional de las mujeres ha sido la de emular el modelo masculino para encajar en una cultura empresarial masculina y masculinizada, anulando así el desarrollo de un estilo propio y obstaculizando el éxito de otras mujeres (Lindsay y Pasquali, 1993).

El trabajo de Loden, *"Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre"*, marcó un punto de inflexión al revindicar la existencia de un estilo de dirección femenino (Loden, 1987). Según Loden, "reconocer los beneficios que puede aportar el estilo femenino a las organizaciones evitaría que muchas mujeres ejerzan un estilo que no es el suyo e imiten el de los hombres, disminuyendo su propia eficacia y la de su empresa". Los aspectos característicos del estilo de dirección de hombres y mujeres, según Loden, se recogen en el siguiente cuadro (Cuadro 1):

Cuadro 1. Estilos directivos

COMPONENTES	ESTILO MASCULINO	ESTILO FEMENINO
Estilo operativo	Competitivo	Cooperativo
Estructura organizativa	Jerárquico	Equipo
Objetivo básico	Triunfar	Lograr calidad
Resolución de problemas	Racional	Intuitivo/racional
Características claves	Fuerte control, estrategia no emocional, análisis	Control reducido, comprensión, colaboración, niveles de alto rendimiento

Fuente: Loden, M. (1987): Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre.

Estudios más recientes, como el Maier (Maier, 1999), señalan que las organizaciones se encuentran asociadas en mayor medida a un sexo que a otro. Esta tendencia da lugar a la construcción de una subestructura organizacional masculina, entendida por Maier como masculinidad corporativa. Bajo esta perspectiva, se detectan diferencias entre los estilos de hombres y mujeres en los siguientes niveles:

a) Nivel intrapersonal: el estilo masculino potencia la individualidad y la independencia, frente al femenino que fomentan las relaciones en equipo y el equilibrio entre lo profesional y personal.

b) Nivel interpersonal: el estilo masculino se orientan a la competitividad, autoridad, mientras el femenino a la colaboración, sinergias y participación.

c) Nivel de imagen de liderazgo: el líder masculino se posiciona en la cúspide de una estructura piramidal, mientras que la líder femenina es el centro de una red inclusiva.

4.2. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Algunas de las características que se han identificado como particulares del estilo de liderazgo femenino aparecen asociadas al denominado liderazgo transformacional, que se define como el conjunto de capacidades que permiten a la persona líder identificar los cambios y diseñar acciones para afrontarlos de forma efectiva (Bass, 1985). El proceso para llevarlo a cabo se caracteriza por estimular intelectualmente al grupo, prestando especial atención a las diferencias individuales entre las personas (Yammarino y Bass, 1990). En este tipo de liderazgo, frente a las teorías de liderazgo

más tradicionales que subrayaban procesos racionales, se enfatiza el plano emocional de las personas empleadas (Yukl, 1999). Las conductas identificadas con el liderazgo transformacional están asociadas a conductas de ciudadanía, tales como el altruismo, deportividad y civismo (Williams, 1994). Un factor importante que se señala desde la literatura es que este tipo de conductas se transmiten, a su vez, al personal empleado.

Un análisis detallado de este tipo de liderazgo conduce a la identificación de tres dimensiones: inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. La inspiración aborda los aspectos intelectuales de desarrollo del trabajo y obtención de objetivos. Este componente se enfoca a aumentar el espíritu de trabajo en equipo para la consecución de las metas organizacionales. Por su parte, la estimulación intelectual actúa como un componente fundamental del liderazgo debido a su concentración en la motivación por innovar y aplicar nuevas perspectivas y puntos de vista al tratamiento de cada situación o cuestión. Por último, la consideración individualizada, entendida como la atención y el apoyo a las necesidades de cada componente del grupo, tiene como objetivo optimizar el desempeño tanto personal como grupal.

4.3. HOMBRES Y MUJERES EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Tal y como se ha señalado anteriormente, el liderazgo transformacional se centra en las personas del equipo, en fomentar la participación, realzar el valor personal, en la motivación y estimulación intelectual, etc. Concretamente, estos factores son comunes a los estilos de dirección y liderazgo identificados como más frecuente entre las mujeres, de forma que se ha asociado dicho estilo de liderazgo con las mismas. A su vez, en diversos trabajos (Kent y Moss, 1994) se ha comprobado cómo los líderes transformacionales registran más factores atribuidos a las mujeres.

Si bien es cierto que existen escasos estudios que hayan analizado las diferencias de género dentro de este tipo de liderazgo (López-Zafra y Morales, 1998), éstos señalan el papel determinante que juegan los estereotipos de género a la hora de analizar y evaluar los estilos de liderazgo (Maier, 1997).

Uno de los estudios que analiza las diferencias de género en el liderazgo transformacional, realizado por Carless (Carless, 1998), concluye que las mujeres son más transformacionales en aquellas conductas orientadas a las relaciones interpersonales, en la toma de decisiones y en la atención en las necesidades personales, no observándose diferencias en el caso de las conductas orientadas a la tarea.

Un factor importante señalado en la literatura es que hombres y mujeres se inclinan por una diversidad de valores a la hora de desarrollar un liderazgo transformacional. No obstante, y debido a la actual cultura organizacional, se valora, en términos relativos, positivamente a las mujeres que

destacan en su atención por las emociones en su conjunto, la cooperación y en las relaciones interpersonales, frente a los hombres que en este tipo de liderazgo introducen valores asociados a la obediencia y ambición.

En conclusión, este tipo de liderazgo parece favorecer la entrada de las mujeres a puestos de responsabilidad. El estilo de dirección de las mismas, la introducción de valores cívicos y más participativos, dentro de la actual cultura organizacional, se convierte en un valor añadido que puede repercutir positivamente en la posición de las mujeres directivas.

5. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: CONCEPTO Y MEDICIÓN

Una vez aportados los datos básicos sobre la situación de las mujeres en el mercado laboral y, especialmente, en los más altos puestos de responsabilidad, es conveniente abordar, a modo descriptivo, otro elemento clave para la comprensión de este estudio: la competitividad empresarial. Para ello, a continuación se ofrece la definición de competitividad que va a ser utilizada, así como los principales indicadores de competitividad más utilizados y los elementos o factores que influyen sobre la misma.

5.1. DEFINICIONES DE COMPETITIVIDAD

El término competitividad se usa de forma generalizada en los ámbitos económicos y políticos. Son frecuentes las aseveraciones que señalan que una determinada medida mejorará la competitividad de la economía o que un sector concreto ha dejado de ser competitivo en el contexto de globalización económica actual, o que tal empresa está perdiendo competitividad, lo que pone en peligro su supervivencia.

Sin embargo, el término competitividad se corresponde con distintas definiciones y con realidades complejas, aún poco conocidas a pesar del importante impulso que la investigación académica ha experimentado en torno a este concepto en los últimos veinte años.

La competitividad es un concepto multidimensional que nació en el ámbito de la empresa, pero posteriormente, y principalmente debido al trabajo de Porter (1991), se ha extendido también al plano macroeconómico. Así, actualmente el término se utiliza a tres niveles diferentes: empresa, sector o grupo de sectores de actividad y región o país. A continuación se presenta una aproximación a dichos conceptos, aunque el de mayor interés en este estudio es el de competitividad empresarial y los siguientes apartados se referirán exclusivamente a él.

a) La competitividad de un país o región alude, en último término, a su capacidad para mantener e incrementar sus niveles de riqueza. Algunas definiciones más formalizadas son las siguientes:

"La capacidad de un país para, en condiciones de mercado abierto, producir bienes y servicios competitivos en los mercados internacionales, al tiempo que se mantiene o aumenta la renta nacional" (Rodríguez, 2008).

"Un país es competitivito si mantiene un crecimiento de su renta real igual al de sus socios comerciales en un entorno de comercio libre y equilibrado" (Markusen, 1992).

b) La competitividad sectorial hace referencia a la capacidad de un determinado sector para competir con éxito en los mercados internos y externos. Algunas definiciones concretas son las siguientes:

"La capacidad de un sector para aumentar, en condiciones de libre competencia, su participación en los mercados interior y exterior, a la vez que mantiene un crecimiento satisfactorio de las rentas reales generadas por su actividad" (Rodríguez, 2008).

"Un sector es competitivo si tiene un nivel de productividad total de los factores igual o superior que sus competidores foráneos o si tiene un nivel de costes unitarios iguales o inferiores a los de sus competidores foráneos" (Markusen, 1992).

c) La competitividad empresarial hace referencia a la capacidad de una empresa para mantener e incrementar su cuota de mercado y está muy ligada a sus *ventajas competitivas*.

"La competitividad designa la capacidad de una empresa para producir bienes y servicios destinados a los distintos mercados donde compite, aumentando o incrementando su cuota de participación relativa en ellos y obteniendo una renta con la que se retribuye a los propietarios de todos los recursos implicados" (Rodríguez, 2008).

"Una empresa competitiva es aquélla que puede, sin ayuda, sobrevivir y producir a unos costes dados, según la fiscalidad y las condiciones locales" (Aiginger, 2008).

"El concepto de competitividad se entiende mejor a nivel empresarial. En general, una empresa no rentable es una empresa no competitiva" (McFetridge, 1995).

"En términos relativos, la competitividad de una empresa es su capacidad para obtener resultados superiores a la media" (Mucchielli, 2003).

"A la larga, las empresas alcanzan el éxito con relación a sus competidores si cuentan con una ventaja competitiva sostenible (…) y ésta se concreta en costes inferiores o diferenciación. El primero se alcanza cuando la empresa es capaz de diseñar, fabricar y/o comercializar un producto o servicio comparable más eficientemente que sus competidores (…) La diferenciación es la capacidad de ofrecer al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio posventa del producto. La diferenciación permite generalmente obtener un precio superior por el producto o servicio" (Porter, 1991).

Cabe señalar que las tres dimensiones de la competitividad están fuertemente relacionadas. Así, la competitividad de un país condiciona la competitividad internacional de sus empresas y estas últimas representan a nivel internacional al país de procedencia.

5.2. INDICADORES DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

El análisis de indicadores relativos a la cuota de mercado de una empresa, a su competitividad, se sostiene en el análisis de ratios más precisos relacionados con su rentabilidad, su productividad y sus beneficios (Depperu y Cerrato, 2006; Muchielli, 2003).

Estas variables son consideradas buenos indicadores de competitividad por su capacidad para sintetizar distintos aspectos claves de la misma. Así, por ejemplo, los márgenes de beneficio permiten medir la capacidad de la empresa para controlar sus costes y fijar sus precios; la excelencia de sus procesos de producción (calidad, fiabilidad, flexibilidad,…); y sus competencias en materia de gestión de recursos humanos.

Entre los indicadores de competitividad más utilizados en los análisis empíricos se encuentran los siguientes[5]:

a) Relacionados con el beneficio o la rentabilidad económica:

- Excedente Bruto de Explotación/Valor Añadido Bruto. Este indicador aproxima qué beneficio obtiene la empresa por unidad de valor añadido que incorpora a los bienes o servicios que produce, siendo el valor añadido la diferencia entre el valor del bien o servicio que vende la empresa y el valor de los insumos que ha necesitado para producirlo.
- Excedente Bruto de Explotación/Cifra de negocio. Este ratio aproxima el beneficio que obtiene la empresa como porcentaje de sus ventas. Es decir, cuánto del valor de las ventas va a beneficios empresariales.
- Excedente Bruto Total/Capital social. Es una medida de rentabilidad económica, que aproxima qué beneficio se obtiene por cada unidad monetaria invertida en el capital social de la empresa (aportaciones monetarias o en especie que realizan los socios y las socias de la empresa para su actividad, sin derecho a devolución de los mismos).

b) Relacionados con la productividad:

El indicador más utilizado, por su facilidad de cálculo, se refiere a la productividad del factor trabajo y se denomina Productividad aparente del trabajo, definiéndose mediante el siguiente ratio: Valor Añadido Bruto (VAB)/Nº de personas empleadas. Este ratio aproxima el valor añadido que aporta, de media, cada trabajador o trabajadora de la empresa.

5 En el siguiente capítulo se puede consultar una definición más detallada de las variables y ratios que se presentan a continuación.

c) De carácter financiero:

El más utilizado en los trabajos empíricos revisados se refiere al peso que los fondos propios (la financiación propia, no exigible por terceros) tienen sobre la financiación total de la empresa, definiéndose mediante el siguiente ratio: Fondos propios/Pasivo total. Este ratio aproxima la situación de la empresa en relación con su grado de endeudamiento. A mayor valor del ratio, menor nivel de endeudamiento empresarial, esto es, menor peso de la financiación ajena en el total de la financiación.

d) Relacionados con la actividad y crecimiento de la empresa:

- Cuota de mercado. Se define como el porcentaje del mercado que copa una determinada empresa. Este es el indicador que a nivel teórico mejor recogería la evolución de la competitividad de una empresa. Sin embargo, en la práctica, es un dato desconocido para muchas empresas, especialmente en mercados competitivos, no dominados por monopolios u oligopolios.
- Tasa de crecimiento real de las ventas: porcentaje que aumentan las ventas en un periodo determinado de tiempo, en relación al periodo anterior, sin tener en cuenta el aumento de precios.

Aunque en menor medida, también se utilizan indicadores de tipo cualitativo para aproximar la competitividad empresarial, como (Commonwealth of Australia, 1993):

- Calidad de los productos, contrastada objetivamente o percibida por los o las clientes o personas usuarias.
- Satisfacción de clientes o personas usuarias, que habitualmente se mide mediante encuestas, grupos de discusión u otros métodos.
- Rango de productos, que recoge la variedad de bienes y/o servicios que produce la empresa.
- Beneficios no monetarios, como la mejora de la imagen empresarial, la satisfacción de personas trabajadoras y usuarias, un buen posicionamiento para la apertura futura de nuevas áreas de negocio,…
- Costes no monetarios, como el deterioro de la imagen pública de la empresa, el deterioro del clima laboral, la pérdida de oportunidades,…
- Flexibilidad de la producción, entendida como la capacidad de la empresa para ajustarse de forma rápida a las variaciones en cantidad, calidad o variedad de la demanda.

5.3. FACTORES DE COMPETITIVIDAD

La literatura ha profundizado en cuáles son los elementos que permiten a una empresa alcanzar y mantener niveles altos de competitividad y que constituyen los factores de competitividad.

Aunque la competitividad de la empresa está afectada por factores externos asociados a las condiciones del país y del sector en los que opera, se considera que éstas tienen un importante margen de maniobra en la determinación de su nivel de competitividad empresarial.

A nivel microeconómico los factores de competitividad empresarial se corresponden, en general, con procesos gestionados dentro de la propia empresa y entre los que cabe destacar (OECD, 1992 y Cámaras de Comercio y Abay Analistas, 2007):

- La innovación tecnológica -interna y en cooperación con terceros- y organizativa.
- La internacionalización o presencia en los mercados exteriores.
- La financiación: contar con recursos financieros adecuados a las distintas fases de vida de la empresa.
- La gestión de los recursos humanos y el conocimiento.
- La gestión de los flujos de materias primas y de stocks.
- La capacidad de integrar la evolución de la demanda en las estrategias de diseño y producción.
- La capacidad de crear redes eficientes con empresas proveedoras y distribuidoras.

No obstante, cada vez se amplía más esta relación, en especial para incluir factores de competitividad asociados a los activos intangibles de las empresas, como el capital social (Rodríguez Modroño y Román del Río, 2005) o el capital intelectual (Ordóñez de Pablos, 2004). Sin embargo, el avance en la inclusión de estos factores en el análisis empírico está frenado por la dificultad de medición de los mismos y de sus efectos.

En la medida que los factores de competitividad determinan la competitividad actual y futura de la empresa, se ha desarrollado también un importante número de indicadores para aproximar dichos factores y avanzar en el análisis empírico. Así, por ejemplo la gestión de los recursos humanos se aproxima por indicadores relativos tanto a su cualificación como a las condiciones de trabajo o al atractivo que la empresa tiene para nuevos candidatos y candidatas.

5.4. LA DIVERSIDAD COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD

El concepto de diversidad es muy amplio y abarca la existencia de mujeres y hombres procedentes de diferentes naciones, culturas, grupos étnicos, religiones, generaciones, trayectorias, capacidades, habilidades, etc.

Según el Instituto Europeo de Gestión de la Diversidad (IEGD, 2004) "La Gestión de la Diversidad es la estrategia corporativa de la nueva era, orientada a la creación de un entorno de soporte incluyente que optimice la eficacia del proceso empresarial a través de la inclusión de todas sus gentes -diversas -, para alcanzar un objetivo común, propiciando la coincidencia de los objetivos personales con los empresariales, y fomentando la armonización de la vida personal y profesional de sus gentes".

En los últimos años, se ha comenzado a considerar la gestión eficaz de la diversidad como una ventaja competitiva para una empresa. Diversos autores y autoras señalan la importancia de dicha gestión, ya que afecta a los costes de la organización, actitud de las personas empleadas, cuotas de mercado, creatividad, innovaciones, productividad y resolución de problemas grupales, es decir, la diversidad se ha convertido en un factor de competitividad empresarial, ya que atrae una base de clientes más amplia, desarrolla habilidades para reconocer nuevos mercados y es un mecanismo favorecedor de la atracción y retención del talento (Alcalá, 2007; DiStefano, 2003; Gerber, 2004; Treven, 2005).

Parece, por tanto, que la gestión de la diversidad ha pasado de ser considerada como una cuestión de la esfera moral y social, a cobrar un claro sentido de negocio. Así, cada vez son más las empresas que desarrollan políticas de fomento de la diversidad en sus plantillas y, específicamente, en sus puestos de dirección.

El siguiente apartado recoge la revisión de la literatura existente sobre esta materia y, en concreto, sobre la diversidad de género y su relación con la competitividad empresarial.

6. EFECTOS DE LA INCORPORACIÓN DE LAS MUJERES A LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS

Los anteriores apartados de esta introducción nos han servido para aproximarnos a conceptos clave a la hora de comprender la problemática objeto de este estudio. Siguiendo esta línea y con el objetivo de profundizar en la materia, este apartado recoge una revisión de los estudios existentes hasta el momento, sobre los efectos de la presencia de mujeres en los órganos de administración de las empresas, que nos proporcionará una visión panorámica del estado de la cuestión.

Tradicionalmente, los órganos de administración de las empresas han estado constituidos por grupos homogéneos, formados mayoritariamente por hombres, con edades, formación, educación e, incluso, trayectorias similares (Ayala Calvo, 2007). Sin embargo, en las últimas décadas, el acceso de perfiles más diversos a cargos ejecutivos ha comenzado a convertirse en una realidad visible, que ha despertado el interés de distintos autores y autoras sobre los efectos que esta diversidad puede tener sobre el funcionamiento de las empresas.

Asimismo, y en paralelo, también ha aparecido una preocupación creciente por el uso de prácticas de buen gobierno corporativo, no sólo por parte de las empresas sino también por parte de la investigación y del ámbito legislativo.

En Europa, desde la década de los noventa se han publicado numerosos códigos de buen gobierno en casi todos los países europeos. La gran mayoría se han diseñado o revisado en los últimos años, con el objeto de recoger en ellos las nuevas normas recomendadas por los organismos reguladores de los mercados de valores de cada país y por la situación real del entorno empresarial (Castaño y Laffarga, 2006).

A nivel nacional, esta preocupación por la diversidad de género en las empresas se ha visto traducida en la aprobación, el 19 de mayo de 2006, del Código de Buen Gobierno Corporativo, el cual establece como una de sus prioridades potenciar la incorporación de mujeres en los consejos (Calzada, 2006). Sin embargo, aunque significa un avance, este código no es de aplicación obligatoria sino voluntaria por parte de las empresas.

Asimismo y en esta línea, el artículo 75 de la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres establece que las sociedades que presenten cuentas de resultados

no abreviadas procurarán incluir en su consejo de administración, en un plazo de ocho años, un número de mujeres y hombres que permita alcanzar una presencia equilibrada.

Pero además de los avances legislativos en esta materia, el concepto de diversidad de género ha suscitado un intenso debate sobre las repercusiones que ésta puede tener sobre el rendimiento, el desempeño o el valor de las empresas.

Los estudios más recientes sobre diversidad de género en los órganos de administración, ya no sólo se limitan a la valoración ética de la conveniencia de la incorporación de las mujeres en términos igualitarios en todos los escalafones de la actividad empresarial, sino que tratan de evaluar los efectos que la presencia de mujeres en los órganos de administración de las empresas están teniendo sobre distintos aspectos de las mismas.

Sin embargo, pese a la proliferación de este tipo de estudios, hasta el momento la mayoría de éstos son de carácter meramente descriptivo. A esto hay que añadir que la mayor parte de los estudios empíricos realizados sobre esta materia se sitúan en los Estados Unidos y solamente suelen analizar los resultados de las compañías más importantes, fundamentalmente de aquellas que cotizan en bolsa.

Por último, cabe resaltar la falta de consenso en la literatura existente, apreciándose una gran disparidad en las conclusiones sobre el impacto de la diversidad en los resultados de las empresas.

Este apartado va a ofrecer, en primer lugar, una revisión de las características de las empresas donde, según la literatura, existe una mayor presencia de mujeres en órganos de administración y consejos de administración.

Por otro lado, y debido a la disparidad en los resultados de los estudios existentes, se ha creído conveniente realizar una diferenciación por subapartados, divididos en tres bloques, diferenciados según las conclusiones a las que se llega en dichos estudios:

a) En un primer lugar se ofrece una recopilación de aquellos estudios en los que se ha observado una relación positiva entre la presencia de mujeres y el desarrollo de la actividad empresarial.

b) El segundo subapartado corresponde a aquellos estudios que han encontrado una relación negativa entre la diversidad de género en los órganos de administración y los resultados empresariales y se recogen las causas argumentadas.

c) Por último, se han revisado los estudios que concluyen que la presencia/ausencia de las mujeres en los puestos de dirección es indiferente a los resultados de las empresas.

6.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS CON PRESENCIA DE MUJERES EN SUS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN

Como ya se ha señalado en este capítulo, la presencia de las mujeres en los puestos directivos es todavía minoritaria en el mercado laboral pero, además, éstas se sitúan mayoritariamente en determinados sectores de la economía y en determinadas empresas. En este caso, los estudios previos analizados coinciden en señalar los tipos de empresa y sectores donde existe una mayor presencia de mujeres en los puestos de alta dirección.

El estudio realizado por Mateos de Cabo (Mateos de Cabo et al, 2006) establece que los factores que más influyen en la presencia de mujeres en los consejos de administración es el tamaño de la empresa y el del propio consejo. Este estudio confirma los datos obtenidos a nivel internacional por estudios como el de Carter o Adler (Adler, 2001; Carter et al, 2003;), que muestran una mayor presencia de mujeres en aquellas empresas más grandes y con un mayor tamaño del equipo directivo. En este sentido, Agrawal y Knoeber (Agrawal y Knoeber, 2001) sugieren que la representación de las mujeres en estas empresas es mayor, en parte, debido a la mayor demanda de diversidad por parte de la opinión pública.

Otro factor importante a tener en cuenta es el sector de actividad. Los estudios realizados por Luís Carnicer y por Mateos de Cabo (Luís Carnicer et al, 2005; Mateos de Cabo, 2006) establecen que las empresas con mayor presencia de mujeres en los puestos de alta dirección y en los consejos de administración se ubican mayoritariamente en los sectores orientados a los servicios (servicios de consumo, bienes de consumo y servicios financieros e inmobiliarios) y en menor medida en las empresas de los sectores industriales y tecnológicos. Por tanto, la presencia de mujeres en órganos de administración o puestos de alta dirección es mayor en aquellos sectores donde también existe un mayor porcentaje de mujeres en plantilla.

Otro dato importante, señalado por la literatura, es la mayor presencia de las mujeres en las empresas no cotizadas en Bolsa. De acuerdo con los datos recogidos por el informe de Corporate Women Directors International (CDW, 2002), el porcentaje de mujeres en empresas con cotización en Bolsa era del 3,8%, mientras en las empresas sin cotización ascendía hasta el 4,9%.

Por último, cabe señalar la mayor presencia de mujeres en órganos de administración en las empresas de carácter familiar. El estudio de Luís Carnicer (Luís Carnicer et al, 2005) señala que el porcentaje de mujeres en consejos de administración en empresas de carácter familiar[6] asciende al 13,6%, mientras en las empresas no familiares se sitúa en tan solo un 4,6%.

6.2. EFECTOS POSITIVOS DE LA PRESENCIA DE MUJERES EN ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN EN LA EMPRESA

Diversos autores y autoras defienden la tesis de que la necesidad de incorporación de las mujeres en los puestos de dirección va más allá de cuestiones puramente éticas, respondiendo también a razones competitivas y de negocio. Estudios recientes (Adler, 2001; Carter et al, 2003; Catalyst, 2004; Erhardt et al, 2003; Krishan y Park, 2003) observan una relación positiva entre la presencia de mujeres en los puestos de alta dirección de las empresas y el desarrollo y beneficios de las mismas.

Existe una gran amplitud de motivos argumentados a la hora de explicar esta relación positiva entre la diversidad de género en los puestos directivos y los resultados empresariales. Diversos autores y autoras (Adler, 2001; Carter et al, 2003; Catalyst, 2004; Chinchilla, Poelmans y León, 2005; Robinson y Dechant, 1997) señalan los siguientes motivos como los más importantes:

a) La incorporación de mujeres en los puestos directivos conlleva un ahorro de costes y el aprovechamiento del talento interno. La retención del talento interno es clave para el desarrollo empresarial en cuanto reduce las tasas de rotación y minimiza los costes en formación (Carrasco y Laffarga, 2007). Para conseguir esta "fidelización" del talento interno es clave que las personas con potencial puedan desarrollarse y crecer dentro de la organización. Por tanto, la incorporación de mujeres en los puestos directivos supone no desaprovechar el potencial talento del 51% de la población.

b) Promueve la atracción, retención y promoción del talento externo. En un mercado cada vez más global y competitivo, la atracción y retención del talento externo se ha convertido en uno de los factores clave del éxito empresarial. La creación de un entorno laboral que fomente la diversidad de género contribuye a la incorporación a las empresas de mujeres altamente cualificadas (Carrasco y Laffarga, 2007).

6 El estudio define las empresas de carácter familiar como aquéllas en la que varios miembros (al menos dos) de una familia poseen una parte significativa de las acciones de la empresa y, además, el cargo de administrador/a es detentado por un miembro de la misma. (Luís Carnicer et al, 2005).

c) Fomenta el crecimiento del negocio al mejorar el conocimiento y la comprensión de los mercados. Una composición heterogénea de los puestos de alta dirección contribuye a una mejor comprensión de las diferentes realidades existentes en los mercados (Simard, 2006). Las mujeres representan el 51% de la población, por lo que su incorporación a los equipos de alta dirección aporta la visión de más de la mitad de las personas consumidoras potenciales.

d) Aporta creatividad e innovación al incorporar diferentes puntos de vista. Para un gran número de empresas, la innovación es uno de los elementos estratégicos clave. Diversos estudios (Carter et al, 2001; London Business School, 2007; Ragnhild y Schone, 2006) señalan el incremento de la capacidad creativa e innovadora en aquellos equipos con mayor diversidad en su composición, por lo que la incorporación de mujeres a los mismos aporta mayor creatividad.

e) Mejora la calidad de la resolución de problemas. Diversos estudios (Barberá et al, 2002; Carrasco y Laffarga, 2007) señalan la mayor capacidad de los equipos con diversidad de perfiles a la hora de resolver problemas, ya que perfiles diversos de personas aportan un mayor abanico de soluciones posibles.

f) Refuerza efectivamente el liderazgo. Existen también múltiples estudios que demuestran la relación entre el liderazgo transformacional y la mejora de la eficacia, el clima y la satisfacción laboral (Gómez Esteban et al, 2000; Hater y Bass, 1988; Ramos, 2005). Tal y como se ha señalado previamente, el estilo de liderazgo transformacional se encuentra más asociado con las características del estereotipo de dirección femenino, por lo que la incorporación de mujeres a los puestos de alta dirección podría repercutir favorablemente sobre las empresas.

Otros estudios que sugieren una relación positiva entre la presencia de mujeres en los órganos de administración y el valor de la empresa atribuyen esta relación positiva a otros factores. Por ejemplo, Farrel y Hersch (Farell y Hersch, 2005) argumentan que al ser pocas las mujeres cualificadas para acceder a los consejos de dirección, éstas eligen las empresas con mejores resultados. Además, argumentan que son sólo las empresas con mejores resultados las que pueden concentrarse en objetivos como la diversidad.

Por otro lado, como ya se ha mencionado, los escasos estudios que ofrecen análisis empíricos han sido llevados a cabo en Estados Unidos y únicamente analizan datos de las grandes empresas, por lo que nos ofrecen una panorámica de la realidad empresarial limitada.

Entre ellos, encontramos estudios como el de Adler (Adler, 2001) en el que, mediante el análisis de los datos de 215 empresas de la lista Fortune 500 y de tres variables de rentabilidad (crecimiento de ingresos, el crecimiento de activos y la capitalización bursátil) en un período de tiempo comprendido entre 1980 y 1998, constató una relación positiva entre aquellas empresas con mayor número de mujeres en puestos de responsabilidad y su rentabilidad.

En el año 2003, otro estudio (Carter et al, 2003) realizado con datos de 638 empresas de la lista Fortune 1000[7], observó una relación positiva estadísticamente significativa entre el valor de la empresa y la presencia de mujeres en sus consejos de administración.

También en este año, el estudio de Erhardt (Erhardt et al, 2003) analizó, mediante análisis de correlación y regresión, los datos financieros de las 127 compañías más importantes de Estados Unidos y el porcentaje de mujeres y minorías étnicas en sus consejos de administración, encontrando una asociación positiva entre diversidad y resultados financieros de las empresas.

Asimismo, Krishnan y Park (Krishan y Park, 2003) analizan la relación entre el porcentaje de mujeres en los equipos de alta dirección y la rentabilidad económica de las empresas, tomando como muestra 679 de las compañías estadounidenses que forman parte de la lista Fortune 1000, observando también una relación positiva.

En esta línea, el estudio de Catalyst (Catalyst, 2004) también analiza los datos de 353 empresas de la misma lista, en este caso para un período de tiempo comprendido entre 1996 y 2000, llegando a la conclusión de que existe una relación positiva entre rentabilidad financiera, entendida ésta como la rentabilidad sobre activos (el beneficio neto después de impuestos dividido entre los fondos propios) y la rentabilidad económica (el beneficio bruto antes de impuestos dividido entre el activo total) (en adelante ROA y ROE en sus siglas en inglés)[8] y la presencia de mujeres en los órganos de administración.

Siguiendo esta misma línea, pero analizando en este caso las principales empresas suecas, también encontramos el estudio realizado por Adams y Ferreira (Adams y Ferreira, 2004), en el que se analizan las posibles correlaciones significativas entre la variabilidad del rendimiento de los activos, los incentivos a los puestos directivos y la diversidad de género en los consejos de administración de las 1.024 empresas suecas cotizadas en el año 1998, observando una relación positiva entre diversidad en los puestos directivos y eficiencia y rentabilidad empresarial.

---

7 Fortune 1.000 es un listado anual publicado por la revista Fortune con el ranking de las 1.000 empresas norteamericanas más importantes, medida su importancia en relación a sus ingresos brutos.
8 ROA: Return on Assets y ROE: Return on Equity.

Asimismo, en el estudio realizado por Smith (Smith et al, 2006), en el que se analiza la situación de las mayores empresas danesas, se evidencia una relación positiva entre el incremento de los resultados de las empresas y el aumento de mujeres en los puestos de alta dirección. Este estudio examinó los datos de las 2.500 mayores empresas de Dinamarca en el período de tiempo comprendido entre 1993 y 2001, encontrando una relación positiva entre la presencia de mujeres en puestos de alta dirección y cuatro tipos de indicadores de resultados empresariales (valor bruto añadido/ingresos netos; beneficios en operaciones ordinarias/ingresos netos; resultados ordinarios/activos netos y resultados netos después de impuestos/activos netos), pero solamente cuando se introdujeron correctores por tamaño y antigüedad de la empresa. Sin embargo, para esos índices el resultado es ambiguo e incluso negativo si no se introducen esos correctores. Por otro lado, es interesante resaltar que este estudio encuentra una correlación positiva estadísticamente significativa en todos los casos, cuando relaciona mujeres con estudios universitarios en puestos de alta dirección e indicadores de rentabilidad.

En 2007, Dutta y Bose (Dutta y Bose, 2007) también observaron una relación positiva entre la diversidad de género en los consejos de administración y los resultados financieros analizados a través del ROE y el ROA. En este caso, el análisis se realizó tomando una muestra no representativa de la banca de Bangladesh para el período de tiempo comprendido entre 2002 y 2005, por lo que los resultados encontrados han de ser tomados con prudencia.

También en el año 2007, el estudio realizado por la consultora McKinsey (Desvaux et al, 2007) llega a la conclusión de que la presencia de mujeres en los órganos de administración de las empresa es positiva para su rendimiento, pero condiciona esta relación positiva a la existencia de cierta masa crítica de mujeres (el estudio establece numéricamente la masa crítica en un mínimo de tres mujeres en los comités de dirección por cada 10 miembros). Además, el estudio de McKinsey plantea una metodología novedosa ya que, en primer lugar, mide la excelencia de las empresas mediante la combinación de nueve criterios (liderazgo, dirección, contabilidad, coordinación y control, innovación, orientación externa, capacidad, motivación del entorno laboral y valores), demostrando una correlación positiva entre el nivel de excelencia de la empresa y los resultados financieros de la misma, para en segundo lugar, seleccionar 101 empresas con datos públicos sobre la composición de sus gobiernos (fundamentalmente grandes empresas de Europa, América y Asia) y realizar una encuesta entre 58.240 de sus empleados y empleadas.

En el caso español, en el estudio realizado en el año 2007 por Luís Carnicer (Luís Carnicer, 2007) se analiza una base de datos con 625 empresas, creada a partir de la publicación “Las 2.000 mayores empresas españolas” en el período comprendido entre 2000 y 2004. Los resultados de este estudio

muestran que las empresas con presencia de mujeres en sus consejos de administración tienen también mayor rentabilidad sobre ingresos, aunque las diferencias encontradas no son estadísticamente significativas. Sin embargo, al analizar a aquellas empresas con mujeres en los cargos de alta dirección y su rentabilidad sobre ingresos, se constata una relación positiva y, en este caso, estadísticamente significativa.

6.3. EFECTOS NEGATIVOS DE LA PRESENCIA DE MUJERES EN ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN EN LA EMPRESA

Tras haber analizado los estudios que encuentran una relación positiva entre la presencia de mujeres en los órganos de administración de las empresas y los resultados de las mismas, este apartado pretende hacer una recopilación de aquellos estudios que ofrecen una relación opuesta.

Autores y autoras como Du Rietz y Henrekson (Du Reitz y Henrekson, 2000), Judge (Judge, 2003) y Lee y James (Lee y James, 2003) observan una relación negativa entre la presencia de mujeres en altos puestos y primera línea de dirección y desarrollo empresarial. En este caso, las razones explicativas más argumentadas son las siguientes:

a) El mercado responde más negativamente ante el nombramiento de mujeres como consejeras delegadas que ante el de varones. Los prejuicios existentes sobre la capacidad de liderazgo femenino y los estereotipos gerenciales masculinos contribuyen a una reacción negativa del accionariado ante la designación de mujeres como consejeras (Lee y James, 2003).

b) Es más probable que las mujeres sufran el fenómeno denominado “glass cliff”. Las mujeres tienden a ser promocionadas a puestos en los que es más probable el fallo y la crítica en mayor proporción que los hombres (Ryan y Haslam, 2005), por lo que los resultados empresariales tienen mayor probabilidad de ser negativos. Además, estas autoras sostienen que los peores resultados bursátiles de las empresas con mujeres en los consejos de administración pueden ser debidos a que éstas son promocionadas en los momentos en los que existe una situación de inestabilidad y malos resultados en la cotización de la empresa, por lo que se considera necesario que el accionariado perciba un cambio radical de rumbo en la estrategia empresarial.

c) Los efectivos negativos sobre las empresas están relacionados con el modo de selección de las directivas y consejeras. Las mujeres directivas que han sido elegidas por un comité de selección o de personal tienen efectos positivos sobre el resultado de las empresas. Sin embargo, no ocurre lo mismo cuando éstas han accedido por lazos familiares con los y/o las propietarias, donde el efecto sobre los resultados empresariales es negativo (Smith et al, 2006).

d) El distinto comportamiento ante el riesgo de mujeres y hombres. Algunos estudios argumentan una mayor aversión de las mujeres al riesgo, hecho que tiene repercusiones negativas sobre la actividad empresarial (Jianokoplos y Bernasek, 1998; Powell y Ansic, 1997). Sin embargo, esta afirmación está siendo en la actualidad discutida por varios estudios que evidencian una mayor o igual predisposición a tomar decisiones de riesgo por parte de las mujeres (Barberá et al, 2002; Eckel y Grossman, 2003; Peter Berry Consultancy, 2008).

e) Una mayor heterogeneidad en la composición de los órganos de administración puede producir mayores discrepancias que pueden retrasar la toma de decisiones (Hambrick et al, 1996).

Al igual que en el apartado anterior, son escasos los estudios que ofrecen análisis empíricos. Asimismo, la mayor parte de estos estudios sólo analizan los datos de las empresas más grandes. Entre ellos encontramos estudios como el de Lee y James (Lee y James, 2003), quienes analizan la respuesta del mercado ante el nombramiento de mujeres como consejeras delegadas, observando una reacción más negativa que cuando se producen designaciones masculinas.

Por otro lado, Shrader, Blackburn e Iles (Shrader et al, 2007) investigan la relación entre el porcentaje de mujeres en los consejos de dirección y las variables cuantitativas sobre el valor financiero de la empresa ROE y ROA, para una muestra de, aproximadamente, doscientas empresas del listado de Fortune 500, observando una relación significativa negativa entre la presencia de mujeres en los puestos de alta dirección y el valor de la empresa.

En el Reino Unido, Ryan y Haslam, (Ryan y Haslam, 2005) también observaron una correlación negativa entre la presencia de mujeres en los consejos de administración y la cotización bursátil de las empresas. Para ello, analizaron las cotizaciones de las empresas del FTSE 100, constatando que existía una relación negativa entre aquellas empresas con mujeres en cargos directivos y su cotización bursátil.

En el ámbito nacional, no se ha hallado ningún estudio que establezca una relación negativa entre la presencia de mujeres en órganos de administración o cargos de alta dirección de las empresas y efectos sobre las mismas.

6.4. EFECTOS NEUTROS DE LA PRESENCIA DE MUJERES EN ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN EN LA EMPRESA

Por último, hay que apuntar que existen estudios sobre esta materia que no observan efectos determinantes en el desarrollo empresarial de la presencia de mujeres en los puestos de alta dirección. Sin embargo, cabe destacar que éstos son menos numerosos.

Además, si en los dos casos anteriores encontrábamos un amplio abanico de argumentos explicativos sobre los factores que causaban dichos efectos, en este caso las razones aducidas para explicar esta falta de efectos diferenciados pueden resumirse en dos:

a) La teoría sociológica del "cierre social" que, en contra de las teorías que sugieren la existencia de un liderazgo femenino con unas características propias y diferenciadas a las del masculino, establece que las mujeres, al ser minoría en los órganos de administración, tienden a "masculinizar" su comportamiento intentando no diferenciarse de sus compañeros varones, por lo que no habría ningún tipo de efecto sobre la gestión empresarial (Gómez Esteban et al, 2000; Rose, 2007). La literatura especializada ha denominado este efecto tokenismo o efecto token.

b) En aquellas empresas en la que existe presencia de mujeres en los altos puestos directivos, ésta suele ser minoritaria. En la mayoría de los casos sólo hay una mujer en los órganos de administración de las empresas, por lo que su poder de influir en la toma de decisiones y su poder de actuación se encuentra limitado. En este sentido, ya se ha apuntado que en el estudio realizado por McKinsey (Desvaux et al, 2007), se señala la necesidad de que exista una masa crítica de mujeres en los órganos de administración para que se observen resultados positivos en la rentabilidad de las empresas.

Entre los estudios que no observan relaciones estadísticamente significativas entre la presencia de mujeres y los efectos sobre la actividad empresarial cabe destacar el realizado por Schrader (Schrader et al, 1997), en el que tras estudiar las 200 mayores empresas del listado de Fortune 500, establece que no se observan diferencias en las medidas contables del impacto financiero entre las empresas que tienen porcentajes superiores de mujeres en puestos de alta dirección o en los consejos de administración y aquéllas que cuentan con menor presencia femenina.

Kochan (Kochan et al, 2003), tras estudiar la rentabilidad media por trabajador o trabajadora de distintas unidades de negocio de las empresas listadas en el Fortune 500, tampoco observa una relación positiva o negativa entre la diversidad en los órganos de dirección y los resultados de las empresas, aunque hay que señalar que este estudio no sólo analiza la diversidad de género sino también la étnica.

En el año 2006, Randoy y Thomsen (Randoy y Thomsen, 2006) analizan la diversidad en las 500 mayores empresas de Dinamarca, Noruega y Suecia y su relación con los resultados empresariales, no observando ninguna relación significativa entre los beneficios de la empresa, ni el valor de sus acciones y la mayor o menor heterogeneidad en la composición de los órganos de administración de las mismas.

Por último, Rose (Rose, 2007) analizando los resultados de una muestra de las empresas que cotizan en Bolsa más importantes de Dinamarca, excluidos bancos y empresas de seguros, durante el período de tiempo comprendido entre 1998 y 2001, no observa ningún vínculo significativo entre los resultados empresariales, medidos por la Q de Tobin, y la presencia de mujeres en los consejos de dirección. En este caso, el estudio argumenta que esta indiferenciación se produce debido a los procesos socializadores que llevan a los perfiles minoritarios a comportarse de forma similar y a utilizar las mismas estrategias que usan los perfiles mayoritarios.

Dentro de los estudios nacionales, el realizado por Mateos de Cabo (Mateos de Cabo et al., 2007) analiza la relación entre la presencia femenina en los consejos de dirección y los resultados de las empresas, midiendo productividad, ROA y riesgo. Partiendo de una muestra de las 1.085 empresas españolas más grandes por ingresos de explotación, no observan una correlación significativa entre la presencia de mujeres en altos puestos directivos y los resultados de las empresas.

7. CONCLUSIONES

La situación de las mujeres en el mercado laboral ha experimentado un gran avance en las últimas décadas. Sin embargo, pese a los avances conseguidos se sigue produciendo una doble discriminación, tanto vertical como horizontal. Es decir, la distribución de mujeres y varones por sectores laborales de actividad sigue siendo desproporcionada, siendo aquellos sectores "feminizados" los que van acompañados de salarios más bajos y menor valoración social.

Pero, además de esta segregación por sectores de actividad, las mujeres siguen encontrándose ante importantes barreras con respecto a los varones a la hora de promocionar a puestos de responsabilidad, independientemente del sector, agravándose la situación cuanto mayor sea la posición en la jerarquía piramidal empresarial.

Estos obstáculos y barreras que impiden el acceso de las mujeres a los puestos de alta dirección en las empresas han sido ampliamente recogidos por la literatura existente. Entre ellos, podemos diferenciar barreras de dos tipos: sociales (estereotipos, falta de modelos femeninos que actúen como referentes, la división social por sexo de los trabajos productivos/reproductivos, etc.) y organizacionales (falta de flexibilidad de las empresas, segregación ocupacional en el entorno laboral, etc.)

Estas barreras, por tanto, se traducen en una infra-representación de las mujeres en los órganos de administración de las empresas y en los consejos de dirección. Las cifras, tanto nacionales como internacionales, muestran un escaso porcentaje de mujeres en los puestos de alta dirección de las empresas, que no se corresponde con los porcentajes de mujeres en el mercado de trabajo.

Sin embargo, pese a estos datos poco favorables, en las últimas décadas se observa una mayor preocupación y concienciación sobre la necesidad de incrementar la presencia femenina en los mayores escalafones de la jerarquía empresarial.

Desde el ámbito normativo, los organismos reguladores de los mercados de valores de cada país han impulsado la creación de códigos de buen gobierno lo que en España se ha visto traducido en la aprobación del Código de Buen Gobierno Corporativo el 19 de mayo de 2006.

Además, algunos países como Noruega o Suecia han introducido en sus legislaciones la regulación de la composición de los consejos de dirección de las empresas, estableciendo cuotas por sexo de obligado cumplimiento.

En el caso español, observamos también avances en materia legislativa con la aprobación de la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que en su artículo 75 establece que las sociedades que presenten cuentas de resultados no abreviadas procurarán incluir en su consejo de administración, en un plazo de ocho años, un número de mujeres y hombres que permita alcanzar una presencia equilibrada.

Por otro lado, las empresas muestran una mayor preocupación respecto a la imagen que ofrecen ante sus clientes y accionistas por lo que, desde el propio ámbito empresarial, se está comenzando a contribuir al desarrollo de medidas de mejora de diversos ámbitos como el medioambiental, el social, el económico, etc., es decir, lo que se ha denominado Responsabilidad Social Corporativa. Esta mayor toma de conciencia ha contribuido, en el caso específico de la igualdad entre mujeres y hombres, a una mayor preocupación por la diversidad de género por parte de las empresas, no sólo en sus plantillas, sino también en los puestos de dirección de la empresa.

En este contexto, desde el ámbito académico y de la investigación, comienzan a aparecer los estudios que analizan cómo está influyendo la incorporación de la diversidad de género en las empresas sobre el desarrollo de distintas áreas de la actividad de las mismas.

Sin embargo, las conclusiones extraídas tras la revisión de estos estudios son ambiguas. Además de existir una multiplicidad de predicciones teóricas, no se ha observado un consenso sobre si la presencia de mujeres en los órganos de gobierno y consejos de las empresas influye sobre la actividad empresarial. Algunos estudios no observan ninguna relación entre la diversidad de género y los resultados empresariales, mientras que otros estudios sí observan relaciones, tanto positivas como negativas. Estas disparidades en los resultados obtenidos por los estudios existentes pueden ser debidas a una diferencia en la utilización de métodos estimativos.

No obstante, cabe señalar que la mayor parte de los estudios que analizan esta cuestión observan una relación entre diversidad de género y rentabilidad empresarial, en la mayoría de los casos, positiva, aunque no se ha indagado exhaustivamente sobre los mecanismos que producen esta correlación positiva.

Por otra parte, se observan limitaciones a la hora de analizar los resultados de los estudios previos, ya que la mayor parte de ellos están centrados en las empresas de mayor tamaño y en aquéllas que cotizan en bolsa por lo que los resultados que se obtienen no son representativos de la economía en su conjunto.

Por último, señalar que en el caso español existen varios estudios que analizan la presencia de mujeres en los órganos y consejos de administración de las empresas, ofreciendo datos descriptivos sobre características de las empresas con mayor número de mujeres en los altos puestos de dirección. Sin embargo, hasta el momento, existen escasos estudios que analice la relación entre la presencia de mujeres y los resultados empresariales, limitándose además a aquellas empresas de mayor tamaño.

CAPÍTULO II.
APROXIMACIÓN METODOLÓGICA

1.- OBJETO DE ESTUDIO

El objetivo principal de este estudio es profundizar en las distintas dimensiones de la relación entre presencia de mujeres en órganos de administración y competitividad empresarial. Ello implica conocer la presencia y posición actual de las mujeres en los órganos de administración, obstáculos visibles e invisibles, factores y políticas impulsoras, perfiles diferenciales de las empresas con mujeres, etc.

La consecución del objetivo principal se aborda a través de los siguientes objetivos operativos:

- Conocer el estado de la cuestión a través de la revisión de la literatura especializada en la potencial existencia de dicha relación.
- Elaborar una base de datos amplia y adecuada que permita el desarrollo de las variables operativas necesarias para un análisis descriptivo y empírico.
- Obtener datos actualizados relativos a la presencia y peso específico de las mujeres en los órganos de administración de las medianas y grandes empresas españolas.
- Identificar qué características empresariales favorecen la presencia de mujeres en el órgano de administración.
- Contrastar la incidencia de la presencia de mujeres en el órgano de administración sobre determinados aspectos relacionados con el género (la feminización de la plantilla, la segregación ocupacional por sexo, el desarrollo de políticas de promoción, etc.).
- Contrastar la incidencia de la presencia de mujeres en el órgano de administración sobre determinados aspectos relacionados con la competitividad empresarial (factores de competitividad, resultados económico-financieros, rentabilidad empresarial, etc.).
- Aproximar el concepto de competitividad empresarial a través de un método que permita la construcción de un indicador multidimensional.
- Intentar establecer una relación de causalidad entre presencia y/o peso relativo de mujeres en órganos de administración y competitividad empresarial.
- Profundizar en las percepciones existentes en relación al liderazgo femenino, marco legal actual, planes de igualdad, acciones positivas, políticas empresariales de promoción de las mujeres en el nivel directivo y ejecutivo,…
- Examinar la existencia o no de buenas prácticas en las empresas y las estrategias para su implantación.

2. APROXIMACIONES METODOLÓGICAS

Debido a la amplitud de objetivos planteados en este estudio, se ha considerado apropiada la utilización de un enfoque metodológico que adopte el análisis documental, el análisis cuantitativo y el análisis cualitativo. La combinación de diversas metodologías ha permitido profundizar en los diferentes aspectos del valor añadido que la diversidad de género aporta a las empresas, objeto principal de este estudio, así como ahondar en la percepción existente sobre diversas cuestiones relacionadas con la materia y que forman parte de los objetivos específicos de la investigación.

Así, en primer lugar, se ha realizado una primera aproximación a las cifras básicas y al estado de la cuestión mediante una revisión de la literatura existente y de otras fuentes documentales, así como sobre los estudios nacionales e internacionales realizados sobre esta materia, cuestiones que se han recogido en el capítulo anterior y que han contribuido a enmarcar el estudio de la situación de las mujeres en puestos de responsabilidad y su relación con la competitividad empresarial.

En segundo lugar, se ha realizado un análisis de carácter cuantitativo con el fin de obtener información directa de las empresas que permita valorar la presencia y posición de las mujeres en los órganos de administración de las medianas y grandes empresas españolas, así como identificar las principales características relacionadas con la presencia de mujeres en el más alto nivel de dirección y su relación con la competitividad empresarial. Para ello, se ha realizado una encuesta a 855 empresas de 50 o más personas trabajadoras denominada "*Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial*". La información de la encuesta se ha completado con variables económico-contables procedentes de las cuentas societarias.

El análisis conjunto de ambas fuentes ha permitido obtener amplia información sobre la presencia de mujeres en órganos de administración, comités de dirección y puestos de alta responsabilidad y su relación con la competitividad empresarial; la relación entre políticas de promoción y presencia de mujeres en puestos de responsabilidad; y la opinión de las empresas sobre la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad.

Simultáneamente al análisis cuantitativo, se ha llevado a cabo también una aproximación cualitativa mediante la realización de grupos de discusión y de entrevistas en profundidad, que ha permitido ahondar en la percepción que se tiene de la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad y dirección y, concretamente, en los órganos de administración de las empresas, desde diversos

colectivos. Este enfoque cualitativo, además, ha permitido profundizar en temas estrechamente conectados con el objeto de estudio, como son las barreras y obstáculos que han de superar las mujeres para alcanzar puestos de responsabilidad, las opiniones existentes sobre diferentes modelos de liderazgo generizados o la percepción que se tiene sobre la utilidad de las políticas y estrategias en el área de igualdad.

También, cabe señalar aquí, los aspectos novedosos de este estudio con respecto a otros anteriores, que se concretan en los puntos siguientes:

- Mientras los estudios previos sobre esta materia analizan las empresas más grandes o aquéllas con cotización bursátil, este trabajo amplía el universo de análisis, al considerar tanto a las grandes como a las medianas empresas con órgano de administración colectivo. Según datos del Registro Mercantil este universo se situaría en torno a 21.000 empresas en el Estado español.
- La mayoría de las investigaciones previas se han centrado en la presencia de mujeres en consejos de administración, mientras que en éste se incluyen además otros órganos de administración colectivos (administración solidaria, administración mancomunada, consejos rectores,…).
- Este trabajo es el primero realizado en España que pretende encontrar una relación causal entre la presencia de mujeres en los órganos de administración de las empresas y la competitividad de las mismas, es decir, que se cuestiona si la presencia de mujeres en órganos de administración es o no un factor explicativo de la competitividad empresarial.
- La combinación de distintos enfoques metodológicos en la realización de este estudio ha permitido ahondar en temas intrínsecamente relacionados con el objeto de estudio, como son el techo de cristal, liderazgo, políticas y legislación en materia de igualdad, cultura empresarial, etc.

En los siguientes apartados se ofrece un mayor detalle sobre las aproximaciones cuantitativa y cualitativa realizadas en este estudio.

2.1. APROXIMACIÓN CUANTITATIVA

2.1.1. Fuentes de información

El análisis cuantitativo se ha estructurado en torno a dos fuentes complementarias de información: una encuesta dirigida a las empresas y la consulta directa de las cuentas societarias.

2.1.1.1. Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial

a) Objetivos de la investigación cuantitativa

La encuesta tiene la finalidad de recoger directamente información que permita valorar la presencia y posición de las mujeres en los órganos de administración de las medianas y grandes empresas, así como identificar las principales características empresariales relacionadas con la presencia de mujeres en el más alto nivel de dirección y su relación con la competitividad empresarial.

El diseño de la investigación cuantitativa trata de dar respuesta, total o parcialmente, a varios de los objetivos operativos del estudio:

- Realizar una estimación del porcentaje de mujeres en los órganos de administración de las medianas y grandes empresas.
- Estudiar posibles diferencias en los perfiles de las empresas que cuentan con mujeres en sus órganos de administración y las que no.
- Comparar las posiciones en relación con la competitividad de las empresas que cuentan con mujeres en sus órganos de administración y las que no.
- Examinar la existencia de políticas de promoción de las mujeres a los niveles directivos y ejecutivos.
- Profundizar en las percepciones existentes en relación al liderazgo femenino frente al masculino y a la relación entre presencia de mujeres en los niveles directivos y ejecutivos y competitividad empresarial.
- Analizar la existencia de vínculos entre competitividad y presencia de mujeres en puestos de toma de decisión.

b) Ámbito de la investigación cuantitativa

La investigación se ha realizado en todo el ámbito nacional, considerándose todas las Comunidades Autónomas, aunque se han excluido las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla.

c) Universo objeto de la investigación cuantitativa

Constituyen el universo objeto de la investigación las empresas no agrarias con más de 50 personas empleadas (medianas y grandes empresas) y con un órgano de administración colectivo (integrado por 2 ó más personas). Según los datos del Registro Mercantil, este universo estaría integrado por unas 21.722 empresas. De ellas, en torno a 5.876 empresas tienen al menos una mujer en su órgano de administración.

Uno de los objetivos del presente estudio consiste en detectar potenciales perfiles diferenciales de las empresas con y sin mujeres en su órgano de administración respecto a los factores de competitividad empresarial, por lo que con el fin de que ambos perfiles puedan ser comparables, se establece en primer lugar dos subuniversos:

- Universo inicial: Total de empresas no agrarias con más de 50 personas empleadas (medianas y grandes empresas) y con un órgano de administración colectivo (integrado por dos o más personas).
- Subuniverso A: Empresas con al menos una mujer en el órgano de administración.
- Subuniverso B: Empresas sin presencia de mujeres en el órgano de administración.

d) Muestra

Una vez ha sido dividido el universo inicial, se ha procedido a calcular dos submuestras "A" -empresas con al menos una mujer en su órgano de administración- y "B" -empresas sin mujeres en su órgano de administración-, realizándose finalmente 855 entrevistas telefónicas a los y las responsables de personal en las empresas. De las 855 entrevistas realizadas, un total de 506 corresponden a empresas con, al menos, una mujer en el órgano de administración. La sobrerrepresentación de las empresas con mujeres en su órgano de administración permite disponer de un tamaño muestral adecuado para analizar sus características y su posible comportamiento diferencial en relación con los factores de competitividad. En el Anexo II de este Informe se presenta una mayor información sobre la composición de la muestra.

d.1.) Criterios de selección de la muestra

Tanto la submuestra "A" como la submuestra "B" han de mostrar determinadas características para que tras el análisis, los resultados puedan ser extrapolados a la población de la que fueron extraídas. Por ello, han sido establecidos dos criterios de selección cuyo peso será determinado por afijación proporcional:

- Tamaño empresarial: Las empresas objeto de estudio cuentan con más de 49 personas empleadas, distinguiendo entre mediana empresa (hasta 249 personas empleadas) y gran empresa (más de 249 personas empleadas).
- Sector de actividad: De manera proporcional y excluyendo la actividad agraria, en cada una de las muestras se encuentran presentes los diferentes sectores de actividad: Servicios, Industria y Construcción.

Cuadro 2.- Composición submuestras

SUBMUESTRA A						SUBMUESTRA B					
PRESENCIA DE MUJERES ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN						SIN MUJERES EN ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN					
TAMAÑO EMPRESARIAL						TAMAÑO EMPRESARIAL					
DE 50 A 249 PERSONAS EMPLEADAS			MÁS DE 249 PERSONAS EMPLEADAS			DE 50 A 249 PERSONAS EMPLEADAS			MÁS DE 249 PERSONAS EMPLEADAS		
SECTOR DE ACTIVIDAD						SECTOR DE ACTIVIDAD					
Servicios	Industria	Construcción	Servicios	Industria	Construcción	Servicios	Industria	Construcción	Servicios	Industria	Construcción

Teniendo en cuenta los criterios anteriores, la selección de la muestra ha sido escogida mediante muestreo aleatorio estratificado, es decir, cada uno de los elementos que forman parte del estrato tiene la misma probabilidad de ser elegido.

Cuadro 3.- Estratos de selección

PERFIL DE SELECCIÓN (Estratos)			
Estrato 1	PRESENCIA	De 50 a 249 personas empleadas	Servicios
Estrato 2	PRESENCIA	De 50 a 249 personas empleadas	Industria
Estrato 3	PRESENCIA	De 50 a 249 personas empleadas	Construcción
Estrato 4	PRESENCIA	Más de 249 personas empleadas	Servicios
Estrato 5	PRESENCIA	Más de 249 personas empleadas	Industria
Estrato 6	PRESENCIA	Más de 249 personas empleadas	Construcción
Estrato 7	AUSENCIA	De 50 a 249 personas empleadas	Servicios
Estrato 8	AUSENCIA	De 50 a 249 personas empleadas	Industria
Estrato 9	AUSENCIA	De 50 a 249 personas empleadas	Construcción
Estrato 10	AUSENCIA	Más de 249 personas empleadas	Servicios
Estrato 11	AUSENCIA	Más de 249 personas empleadas	Industria
Estrato 12	AUSENCIA	Más de 249 personas empleadas	Construcción

d.2.) Grado de fiabilidad

El grado máximo de error es del ± 3,3%, con un 95% de nivel de confianza, siendo p=q= 0,5. El error muestral máximo para la submuestra de empresas con mujeres en el órgano de administración es de ± 4,2%, con un 95% de nivel de confianza, siendo p=q= 0,5.

e) Técnica para la recogida de datos

Para recopilar la información necesaria se ha diseñado un cuestionario estructurado mayoritariamente con preguntas cerradas y organizado en bloques que responden al objetivo general de la investigación. Estos bloques a su vez, contiene las preguntas relevantes a los objetivos particulares del estudio. La aplicación del cuestionario ha sido telefónica, con una duración aproximada de entre veinticinco y treinta minutos.

e.1.) Contenido del cuestionario

El cuestionario se ha centrado en aspectos relacionados tanto con la competitividad como con la presencia de mujeres en órganos de administración que la literatura señala como importantes y que no se pueden obtener de fuentes secundarias.

El contenido del cuestionario se ha organizado en torno a cuatro bloques temáticos:

- Datos de clasificación

Este bloque permitirá la clasificación de las empresas en torno a algunas variables que, según la literatura, podrían ser significativas a la hora de explicar diferencias empresariales en relación con la presencia de mujeres en los órganos de administración: cotización en Bolsa, carácter familiar de la empresa, nacionalidad del capital social y tamaño empresarial.

- Factores de competitividad

El cuestionario aporta información sobre algunos indicadores relacionados con factores claves de competitividad como son calidad e innovación (empresas con certificación de calidad, empresas que han desarrollado planes para mejorar la calidad y la eficiencia, empresas innovadoras de producto o de proceso e importancia de la facturación por nuevos productos), la internacionalización (peso de las exportaciones en las ventas, número de filiales y sucursales en el extranjero, desarrollo de acuerdos de colaboración, “joint venture” en el extranjero,…) y la gestión de los recursos humanos (rotación de la plantilla, porcentaje de la plantilla que recibe formación, uso de intranet y adecuación de la cualificación de la plantilla a las funciones que realizan en sus puestos de trabajo).

- Paridad e igualdad de oportunidades en la empresa

Este bloque del cuestionario aborda la presencia y posición de las mujeres en el órgano de administración y en los niveles directivos altos de las empresas (comités de dirección, direcciones de departamentos, etc.). Asimismo, incluye un grupo de cuestiones dirigidas a conocer las políticas de igualdad, conciliación de vida personal y laboral y de promoción de mujeres que se desarrollan en la empresa.

- Bloque relativo a la opinión empresarial sobre las mujeres en los puestos de responsabilidad

Este último grupo de cuestiones se centra en la opinión subjetiva de la persona encuestada sobre el liderazgo femenino y sobre los efectos de la presencia de mujeres en la alta dirección en la empresa.

e.2.) Aplicación del cuestionario

Con el fin de asegurar la calidad del proceso de aplicación del cuestionario, se realizó un "briefing" con el equipo de personas encuestadoras para familiarizarles con el contenido del cuestionario y se realizó un pre-test para identificar posibles dudas y asegurar su aplicabilidad.

- Control de calidad: Presencial, Supervisión en sala.
- Revisión y codificación: Cada cuestionario se ha revisado y las preguntas abiertas se han codificado
- Grabación: La grabación de las encuestas se ha realizado en el programa estadístico SPSS con el total etiquetado de los datos.

La ficha técnica de la encuesta recoge sus principales características (Tabla 4).

Tabla 4. Ficha técnica del trabajo de campo

FICHA TÉCNICA	
UNIVERSO	El universo objeto de estudio lo componen las empresas no agrarias con 50 y más personas empleadas (medianas y grandes empresas) y con un órgano de administración colectivo (integrado por 2 ó más personas). El tamaño de este universo es de 21.722 empresas, según cifras del Registro Mercantil. De ellas, en torno a 5.876 empresas tienen al menos una mujer en su órgano de administración.
TAMAÑO MUESTRAL	La afijación utilizada para el diseño de la muestra es de tipo proporcional, estratificada por presencia/ausencia de mujeres en los órganos de administración, grandes sectores de actividad y tamaño empresarial. La selección de las últimas unidades muestrales (entrevistados/as) se ha realizado de manera aleatoria. El ámbito geográfico es el Estado español, considerándose todas sus Comunidades Autónomas (no se han considerado las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla). El tamaño de muestra es de 855 entrevistas. De ellas, 506 se corresponde con entrevistas a empresas que cuentan con, al menos, una mujer en el órgano de administración. El error muestral, en las condiciones habituales de muestreo (nivel de confianza del 95,0% y probabilidad de p=q=0,5 -2 sigma) es del ± 3,3% para un universo de 21.722 empresas y del ± 4,2% para un sub-universo de 5.826 (empresas con presencia de mujeres en sus órganos de administración).
SISTEMA DE ENCUESTACIÓN	Entrevista telefónica con las personas responsables de Recursos Humanos o responsables de personal.
CONTENIDO DEL CUESTIONARIO	Datos de clasificación de las empresas, factores de competitividad, datos relativos a la paridad e igualdad de oportunidades, datos sobre opinión empresarial sobre las mujeres en los puestos de responsabilidad.
DURACIÓN DE LA ENTREVISTA.	Entre 25 y 30 minutos.
DURACIÓN DE REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.	Dos meses.

Fuente: Elaboración propia.

2.1.1.2. Cuentas societarias depositadas en el Registro Mercantil

Dada la dificultad para obtener información de calidad referida a variables económicas y contables que aproximen la situación competitiva de la empresa (evolución de las ventas, rentabilidad económica y financiera, productividad, etc.) a través de un cuestionario telefónico, se ha decidido obtener esta información mediante consulta directa de las cuentas que las empresas depositan anualmente en el Registro Mercantil. La información obtenida a través del cuestionario se ha completado con la información registral y se ha generado una amplia base de datos que denominamos "*Base de datos sobre presencia de las mujeres en órganos de administración y competitividad empresarial*".

La información procedente del Registro y de las cuentas societarias ha permitido incorporar a la Base de datos las variables siguientes:

a) Año de constitución: corresponde a la fecha de alta de la empresa bien en el Registro Mercantil, bien en el Registro de Sociedades Especiales, en el caso de las sociedades cooperativas y laborales.

b) Forma jurídica: personalidad jurídica de la empresa (Sociedad Limitada, Sociedad Anónima, Sociedad Cooperativa, etc.).

c) Número de personas empleadas: cifra de personas en plantilla en la fecha de referencia.

d) Ingresos totales: Incluyen la suma de los siguientes conceptos:

- Importe neto de la cifra de negocios (ventas + prestaciones de servicios + devoluciones y "rappels" sobre ventas);
- Aumento de existencias de productos terminados y en curso de fabricación (en empresas del grupo, en empresas asociadas, en beneficios e inversiones financieras y en otros);
- Trabajos efectuados por la empresa para el inmovilizado;
- Otros ingresos de explotación (ingresos accesorios y otros de gestión corriente + subvenciones + exceso de provisiones de riesgos y gastos);
- Ingresos de participaciones en capital (en empresas del grupo, en empresas asociadas y en empresas fuera del grupo);
- Ingresos de otros valores negociables y créditos del activo inmovilizado (de empresas del grupo, de empresas asociadas y de empresas fuera del grupo);
- Otros intereses e ingresos asimilados (de empresas del grupo, de empresas asociadas y otros intereses);
- Diferencias positivas de cambio;

- Beneficios en enajenación de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control;
- Beneficios por operaciones con acciones y obligaciones propias;
- Subvenciones de capital transferidas al resultado del ejercicio;
- Ingresos extraordinarios;
- Ingresos y beneficios de otros ejercicios.

e) Importe neto de la cifra de negocios: corresponde a la suma de:

- ventas
- prestaciones de servicios
- devoluciones y “rappels” sobre ventas.

f) Resultados ordinarios: son el resultado obtenido de la suma o resta de los resultados de explotación y los resultados financieros (resultados de explotación +/- resultados financieros).

g) Rentabilidad económica: indica el rendimiento medio que obtiene una empresa como consecuencia de sus inversiones en activos [(Resultado / total activo) x 100].

h) Rentabilidad financiera: proporciona información referente a la rentabilidad media obtenida por la empresa mediante su actividad, a partir de los fondos propios [(Resultado del ejercicio / Fondos Propios) x 100].

i) Endeudamiento: aporta información referente al peso de las deudas a corto y a largo plazo en el total del pasivo [(Total Pasivo - Fondos Propios) / Total Pasivo) x 100].

j) Gastos de personal: resultado de la suma de los sueldos, salarios y asimilados y las cargas sociales.

k) Valor agregado: valor que obtiene la empresa del desarrollo de su actividad principal, tras descontar el coste necesario para su realización. Viene dado por la diferencia entre los ingresos de explotación (Ingresos de actividad + otros ingresos) y los consumos de explotación y otros gastos de explotación.

l) Actividad principal: Principal actividad económica en la que la empresa o sociedad se encuentra registrada, de acuerdo a las categorías establecidas por la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE).

m) Actividad secundaria: Actividad secundaria en la que la empresa o sociedad se encuentra registrada, de acuerdo a las categorías establecidas por la (CNAE).

n) Resultado de explotación: es el resultado de la siguiente fórmula de cálculo: gastos financieros + provisiones financieras + diferencia negativa de cambio + ingresos financieros – diferencia positiva de cambio.

2.1.2. Definición operativa de las variables

A continuación se presentan las variables operativas utilizadas para aproximar la relación entre presencia de mujeres en órganos de administración y competitividad empresarial, objetivo central de este estudio.

La definición de variables se ha organizado en dos grandes bloques. El primero de ellos incluye todas aquellas relacionadas con la presencia de mujeres en los órganos de administración: cómo medir dicha presencia, qué características de las empresas parecen favorecer o dificultarla, y qué aspectos de las gestión empresarial, especialmente de la gestión de los recursos humanos, pueden afectar, o pueden verse afectados, por una mayor presencia de mujeres en los órganos de administración. El segundo bloque recoge un amplio conjunto de variables que aproxima la competitividad empresarial a través de la posición de las empresas en factores de competitividad claves, de variables económicas que determinan su posición y evolución (ingresos, número de personas ocupadas, productividad aparente del trabajo,…) e indicadores de rentabilidad empresarial.

2.1.2.1. Variables relacionadas con la presencia de mujeres en los órganos de administración de las empresas

a) Variables que tratan de medir la presencia de mujeres en los órganos de administración de las empresas.

¿Cómo medir la presencia de mujeres en los órganos de administración? Se ha considerado adecuado obtener dos medidas que ofrecen información complementaria: el número de empresas que cuentan con mujeres en sus órganos de administración, que hace referencia a cuán generalizada está la presencia de mujeres, y el número de mujeres que hay en los órganos de administración, que recogería cuán importante, en términos cuantitativos, es dicha presencia.

a.1.) Empresas con mujeres en el órgano de administración: empresas que cuentan con una o más mujeres en su órgano de administración. Está expresada como porcentaje sobre el total de medianas y grandes empresas.

a.2.) Presencia media de mujeres en el órgano de administración: número de mujeres que pertenecen al órgano de administración, aproximado por el valor de la mediana.

a.3.) Presencia relativa de mujeres en el órgano de administración: porcentaje que representan las mujeres en el total de miembros que integran el órgano de administración.

b) Variables que pueden afectar a la presencia de mujeres en los órganos de administración de las empresas.

Los estudios previos, como se ha señalado en el capítulo anterior, han identificado algunas características de las empresas que parecen favorecer o dificultar la presencia de mujeres en los órganos de administración. A continuación se definen las variables que aproximan dichas características y otras que podrían ser significativas a la hora de explicar la presencia de mujeres.

b.1.) Empresas de carácter familiar: empresas en las que la gerencia y la propiedad se encuentran mayoritariamente en manos de una o más personas de la misma familia. Es una variable dicotómica.

b.2.) Nacionalidad del capital: país de procedencia del capital social de la empresa. Se trata de una variable categórica que puede tomar tres valores: capital 100% nacional, capital mixto (nacional y extranjero) o capital 100% extranjero.

b.3.) Sector de actividad: actividad económica que realiza la empresa. Es una variable categórica que toma tres posibles valores: industria, construcción y servicios.

b.4.) Tamaño empresarial: número de personas empleadas de la empresa. Variable categórica que diferencia entre empresas medianas (de 50 a 249 personas trabajadoras) y grandes empresas (de 250 ó más personas trabajadoras).

b.5.) Cotización en Bolsa: variable dicotómica que indica si la empresa cotiza o no en Bolsa.

b.6.) Antigüedad de la empresa: número de años de vida de la empresa.

b.7.) Tipo de órgano de administración: variable categórica que distingue los distintos tipos de órganos de administración contemplados. Se distinguen: consejo de administración, consejo rector, administradores/as solidarios/as, y administradores/as mancomunados/as.

b.8.) Tamaño del órgano de administración: número de miembros que integran el órgano de administración, aproximado por el valor de la mediana.

c) Otras variables relacionadas con la presencia de mujeres en los órganos de administración de las empresas.

La revisión de la literatura también apunta algunos aspectos relacionados con la organización, la gestión o la percepción empresarial que pueden estar relacionados con la presencia de mujeres en los órganos de administración y cuya relación puede ser unidireccional o bidireccional. Las variables siguientes aproximan varios de ellos.

c.1.) Presencia de mujeres en los comités: Número de mujeres en los comités de la empresa, aproximado éste por el valor de su mediana. Este estudio se ha centrado en los comités más frecuentes en las medianas y grandes empresas españolas: comités de dirección, comités de empresa y comités especializados como pueden ser el de salud y riesgos laborales, alimentación, exportación, etc.

c.2.) Presencia relativa de mujeres en los comités: porcentaje que representan las mujeres en el total de miembros que integran el comité.

c.3.) Grado de feminización de la plantilla: porcentaje de mujeres en el total de personas empleadas.

c.4.) Presencia relativa de mujeres en puestos de responsabilidad: porcentaje de mujeres en el total de personas que ocupan puestos de responsabilidad en la empresa.

c.5.) Segregación por sexo en puestos de responsabilidad: Diferencias en la ubicación por departamentos de mujeres y hombres que ocupan puestos de responsabilidad. Se aproxima por las diferencias entre las distribuciones porcentuales por departamentos de hombres y mujeres que ocupan puestos de responsabilidad.

c.6.) Antigüedad en puestos de responsabilidad: número medio de años de antigüedad en el puesto.

c.7.) Número de personas a cargo en puestos de responsabilidad: número medio de personas a cargo en un puesto de responsabilidad.

c.8.) Empresas que desarrollan políticas de promoción y presencia de mujeres en puestos de responsabilidad: Esta variable se ha aproximado a través de varios ratios expresados en porcentaje sobre el total de empresas: empresas que han desarrollado o tienen previsto desarrollar planes de igualdad, empresas que aplican medidas de conciliación de la vida personal y laboral, empresas que realizan programas específicos para la promoción de mujeres a puestos de responsabilidad y empresas que realizan actuaciones dirigidas a la promoción de la diversidad.

c.9.) Opinión de las empresas en relación con la presencia de mujeres en órganos de administración: Esta variable se ha aproximado a través de varios indicadores, expresados en porcentaje sobre el total de empresas: empresas que consideran que el liderazgo ejercido por mujeres y hombres es distinto, empresas que opinan que es beneficioso para la competitividad de la empresa incorporar a mujeres a puestos de responsabilidad y empresas que opinan que existen obstáculos en la propia empresa que impiden o dificultan el ascenso de mujeres a puestos de responsabilidad.

2.1.2.2. Variables de aproximación a la competitividad de la empresa

En el capítulo previo se ha hecho referencia a la complejidad del concepto de competitividad y a los indicadores que se utilizan habitualmente para su medición. Asimismo, se ha señalado la importancia que los denominados factores de competitividad tienen en la posición competitiva actual y futura de la empresa. A partir de dicha aproximación, se han seleccionado un conjunto de variables que representen la competitividad empresarial. Esta selección aproxima la posición de la empresa en factores claves de competitividad, variables relativas a su situación económica y evolución reciente e indicadores habituales en el análisis de la rentabilidad empresarial.

a) Factores de competitividad

a.1.) Indicadores de calidad e innovación empresarial

- Empresas que poseen certificación de calidad: variable dicotómica, expresada en porcentaje sobre el total de empresas, que distingue si la empresa tiene o no alguna certificación de calidad.
- Empresas con planes de mejora de calidad de los productos: variable dicotómica, expresada en porcentaje sobre el total de empresas, que distingue si la empresa ha implementado en los últimos 12 meses algún plan con esta finalidad concreta.
- Empresas con planes de mejora de la eficiencia de los procesos de producción: variable dicotómica, expresada en porcentaje sobre el total de empresas, que distingue si la empresa ha implementado en los últimos 12 meses algún plan con esta finalidad concreta.
- Empresas que desarrollan innovaciones de producto: variable dicotómica, expresada en porcentaje sobre el total de empresas, que señala si la empresa ha desarrollado en los últimos 12 meses actividades innovadoras con la finalidad de poner en el mercado productos y/o servicios nuevos o sustancialmente mejorados.
- Empresas que desarrollan innovaciones de proceso: variable dicotómica, expresada en porcentaje sobre el total de empresas, que señala si la empresa ha desarrollado en los últimos 12 meses actividades innovadoras con el objetivo de mejorar significativamente o introducir nuevos procesos de producción, métodos de distribución o actividades de apoyo a sus bienes y servicios.

a.2.) Indicadores de gestión de los recursos humanos:

- Rotación de la plantilla: porcentaje de personas trabajadoras con una antigüedad en la empresa inferior a un año sobre el total de la plantilla.
- Personal con acceso a la formación continua: porcentaje de la plantilla que recibió formación en el último año.

- Adecuación de la cualificación de la plantilla: variable que aproxima el grado de adecuación entre la cualificación de las personas empleadas en la empresa y las funciones que desarrollan en su puesto de trabajo. La variable es una variable discreta que toma valores entre 1 y 10, siendo 1 el nivel mínimo de adecuación y 10 el máximo.
- Empresas con Intranet: porcentaje de empresas que disponen de Intranet.

a.3.) Indicadores del grado de internacionalización de las empresas

- Intensidad exportadora de la empresa: porcentaje de exportaciones sobre el total de ventas.
- Empresas con sucursales en el extranjero: variable dicotómica, expresada en porcentaje sobre el total, que indica si la empresa tiene o no sucursales en el extranjero.
- Empresas con filiales en el extranjero: variable dicotómica, expresada en porcentaje sobre el total, que indica si la empresa tiene o no filiales en el extranjero.
- Empresas con "joint ventures" en el extranjero: variable dicotómica, expresada en porcentaje sobre el total, que indica si la empresa desarrolla o no acuerdos de cooperación con empresas extranjeras.
- Empresas que son sucursal o filial de una empresa extranjera: variable dicotómica, expresada en porcentaje sobre el total, que indica si la empresa es sucursal o filial de otra empresa extranjera.

a.4.) Nivel de endeudamiento de las empresas: se aproxima por el ratio de endeudamiento definido éste como el porcentaje que representa el pasivo exigible sobre el pasivo total de la empresa.

b) Variables relacionados con la evolución empresarial

b.1.) Variables económicas de la empresa: se han utilizado las siguientes variables: Ingresos totales, Importe Neto de la Cifra de Ventas, Valor Agregado, Número de personas empleadas, Gastos de Personal, Resultados de explotación y Resultados Ordinarios. Todas ellas han sido definidas de forma detallada previamente.

Se ha incluido una variable más para aproximar los resultados económicos de la empresa, que ha sido la Productividad por persona empleada, definida como el valor agregado por persona empleada.

Para captar la evolución reciente de la empresa, se han comparado los valores de estas variables para los años 2000 y 2005. Estas variables se presentan en valores medios, aproximados éstos por los valores medianos, o en tasas de variación porcentual entre estos años.

b.2.) Indicadores de rentabilidad empresarial:

- Rentabilidad económica: porcentaje que representan los beneficios sobre el Activo total de la empresa.
- Rentabilidad financiera: porcentaje que representan los beneficios sobre los fondos propios de la empresa.

Para captar la evolución reciente de la empresa, se han comparado los valores de estos ratios para los años 2000 y 2005, aproximados éstos por los valores medianos o en tasas de variación porcentual entre estos años.

2.1.3. Aproximación cuantitativa

Partiendo de los datos obtenidos en las dos fuentes, encuesta y registro, se ha llevado a cabo un análisis cuantitativo en varias fases:

2.1.3.1. Primera Fase

Se ha realizado un análisis de calidad de la información de la base de datos y se ha ponderado la muestra para corregir la sobre representación de las empresas con mujeres en el órgano de administración en la misma.

2.1.3.2. Segunda Fase

Se ha realizado un análisis descriptivo que ha aportado información cuantitativa sobre la presencia de mujeres en los órganos de administración, en los comités y en puestos de responsabilidad en las empresas. Asimismo, el análisis descriptivo ha buscado desvelar diferencias entre empresas con y sin mujeres en el órgano de administración en relación con:

- algunas características empresariales básicas (cotización en bolsa, carácter familiar, nacionalidad del capital, tamaño,…);
- el posicionamiento en los indicadores asociados a factores de competitividad claves;
- los resultados económico-financieros de las empresas;
- la presencia y posición de mujeres en la empresa, especialmente en los cargos de responsabilidad;
- la realización de políticas de promoción, de conciliación y otras;
- la opinión sobre la presencia de mujeres en los órganos de administración y en la alta dirección y sus efectos sobre la empresa.

Con objeto de determinar la significación de las diferencias entre los dos grupos (con y sin mujeres en el órgano de administración) se han realizado pruebas de la Chi- cuadrado y de la t de Student.

2.1.3.3. Tercera Fase

En esta fase el análisis se centra en el concepto de competitividad de la empresa. Como se ha señalado en el apartado previo, la competitividad es un concepto complejo tanto a nivel general como a nivel empresarial. Existen múltiples definiciones de competitividad empresarial, aunque es ampliamente reconocido que los resultados empresariales van a posicionar a una empresa, dentro de un conjunto, como competitiva respecto al resto. En este sentido, la primera aproximación a la competitividad en este análisis se ha realizado a través de indicadores de resultados empresariales. En concreto, se han elegido la rentabilidad económica y la productividad aparente del trabajo (ver definiciones previas) para hacer un ranking de las empresas encuestadas en función de ambos indicadores. Se estudian las características más relevantes de las empresas competitivas y no competitivas, a través de un análisis estadístico descriptivo, utilizando variables económico-financieras, factores de competitividad y la presencia de mujeres en órganos de administración.

2.1.3.4. Cuarta Fase

A partir de los resultados de la fase anterior, se crea un índice de síntesis, que trata de tener en cuenta varios de los factores e indicadores más relevantes explicativos de la competitividad. Además, cuando se trabaja con un gran número de variables, es bastante probable que muchas de ellas estén altamente correlacionadas entre sí lo que supone una información redundante que sería conveniente eliminar.

Para la construcción de este indicador sintético, se ha elegido la técnica del Análisis de Componentes Principales, que es un método de análisis multidimensional de simplificación o reducción de la dimensión de un conjunto de variables de tipo cuantitativo, para obtener otra de menor número de variables, combinación lineal de las observadas e intercorrelacionadas entre sí.

Los resultados obtenidos en el primer indicador aconsejaron la realización de un segundo análisis de componentes, con un número de variables más reducido, que ha dado lugar a un segundo indicador sintético de competitividad.

2.1.3.5. Quinta Fase

Una vez definidas y representadas las empresas competitivas a través de los índices sintéticos, se lleva a cabo una estimación de un modelo logit. Los resultados de la estimación señalarán qué variables son relevantes a la hora de explicar la competitividad de las empresas, aproximada ésta tanto por la rentabilidad económica como por el indicador sintético construido en la fase previa.

La estimación del modelo logit establece una relación causal entre la variable dependiente, en este caso la competitividad empresarial, y un conjunto de factores potencialmente explicativos. De acuerdo con la relación que nos ocupa en este estudio, competitividad empresarial y presencia de

mujeres en los órganos de administración, esta última variable se incorpora como factor explicativo de la primera. Si esta variable resulta significativa en la estimación del modelo y de signo positivo, se podrá afirmar que el hecho de que una empresa tenga mujeres en sus órganos de gobierno implica que la empresa tiene una probabilidad más alta que la media de ser competitiva. Si el signo es negativo, la interpretación será la contraria.

2.2. ANÁLISIS CUALITATIVO

El método cualitativo, está basado en el análisis del lenguaje y sirve para conocer las representaciones colectivas que las personas tienen de los fenómenos sociales, económicos, políticos y culturales. Por ello, es el más útil cuando se trata de analizar las cuestiones culturales e ideológicas, es decir, las ideas, opiniones, actitudes, motivaciones, representaciones, imágenes y discursos de la sociedad sobre todo tipo de temas o aspectos de la vida social (García Borrego I, 2005). Es por ello que para profundizar en las diferentes posturas ideológicas y culturales en relación con la temática objeto de estudio, se han empleado dos técnicas cualitativas: el grupo de discusión y la entrevista en profundidad.

2.2.1. El grupo de discusión

El grupo de discusión en su práctica no es más que un pequeño grupo -en torno a siete personas- que comentan y debaten sobre varios temas discriminantes o estímulos, inducidos en la dinámica conversacional por una persona moderadora formal de la reunión durante una duración variable de tiempo.

El grupo de discusión tiende así a recrear en situaciones parcialmente controladas y pautadas, una vivencia colectiva focalizada en una serie de temas deliberadamente seleccionados según un guión tentativo y que constituye el anclaje básico para la construcción del sentido de los grupos.

Las personas participantes de cada grupo de discusión tienen que estar adscritos a una misma o similar posición social y cultural dentro de la estructura social.

Las muestras sobre las que se aplican las técnicas cualitativas no son de tipo estadístico, sino estructural. Es decir, la muestra debe hacerse de forma intencional, no aleatoria. Lo que se busca es que incluya a los diferentes perfiles sociológicos de la población, definidos en función de las variables que se consideren relevantes para el estudio. La representatividad de los grupos no es, por tanto, estadística, cuantitativa o probabilística, sino significativa y estructural.

Por ello, en el diseño estructural de los grupos planteados, con el fin de conseguir una mayor riqueza heurística y los diferentes discursos significativos, se han llevado a cabo tres grupos de discusión, sabiendo que con ellos no se agotan en ningún caso la totalidad del campo de estudio.

En el diseño de los grupos se ha tenido en cuenta la posición de mujeres en diferentes modelos de empresa (como sociedades anónimas, cooperativas o autónomas), la pertenencia a redes asociativas, el encontrarse en cargos directivos de empresas multinacionales o no, el tamaño de la empresa y el sector al que pertenecen.

Además, como elementos estructurantes de los grupos se ha contemplado la edad, el estado civil y si tienen hijos/hijas o personas dependientes a su cargo. De esta forma los grupos de discusión desarrollados han sido:

- G1. Grupo de mujeres empresarias que participan en asociaciones de mujeres directivas incluyéndose diferentes formas jurídicas de constituirse como son Sociedades Anónimas, Autónomas y Cooperativas de Trabajo Asociado. Se encuentran al cargo de empresas pequeñas y medianas y tienen una edad comprendida entre 35 y 60 años.
- G2. Grupo de mujeres que participan en Comités de empresa de sectores fuertemente masculinizados (automoción y transporte) y feminizados (sector hotelero). Pertenecen a los sindicatos mayoritarios CC.OO. y UGT, con y sin responsabilidades familiares y edades comprendidas entre los 30 y los 55 años.
- G3. Grupo con mujeres directivas de empresas con y sin mujeres en sus consejos de administración, de empresas multinacionales y nacionales, con políticas de apoyo a la promoción de la diversidad de género y sin ellas. Las mujeres directivas tienen edades comprendidas entre los 35 y los 45 años, con y sin responsabilidades familiares.

Los objetivos planteados en el desarrollo de los diferentes grupos de discusión han sido los siguientes:

- La percepción de los efectos relacionados con la presencia de mujeres en los puestos de responsabilidad y en los órganos de gobierno de las empresas.
- Los obstáculos tanto visibles como invisibles que afrontan las mujeres para acceder a dichos puestos.
- Las percepciones existentes en relación al liderazgo femenino versus liderazgo masculino.
- La existencia de políticas de promoción de las mujeres en el nivel directivo y ejecutivo y la efectividad de las mismas.
- La percepción del marco legal existente en la actualidad, los planes de igualdad y las acciones positivas.
- La existencia de buenas prácticas en el mundo empresarial orientadas a la incorporación de las mujeres en los puestos de dirección y a la promoción de la diversidad.

Queremos señalar aquí la dificultad experimentada para convocar un grupo de discusión constituido por varones, que en el diseño muestral definimos como clave para el desarrollo de los objetivos de la investigación. En la puesta en marcha del trabajo de campo se tuvo que cambiar la metodología sustituyendo el grupo de discusión por entrevistas en profundidad con directivos, al ser más proclives al desarrollo de una entrevista que a participar en una reunión de análisis de estos temas. Pensamos que este hecho es una manifestación de aspectos que, de alguna forma, se han evidenciado en el desarrollo del estudio y que tiene que ver con la asunción social existente de la igualdad como un asunto que atañe y afecta únicamente a las mujeres.

2.2.2. La entrevista en profundidad

Esta técnica pretende, a través de la recogida de un conjunto de saberse privados, la construcción del sentido social de la conducta individual o del grupo de referencia de la persona entrevistada.

Metodológicamente, la entrevista se plantea de un modo flexible y el papel de la persona entrevistadora consiste en proponer un número limitado de temas presentados de la forma más abierta posible, dejando que sea la persona entrevistada quien interprete esa propuesta a su manera y a su ritmo, sin decidir previamente el tiempo que tiene para hacerlo. Utilizar esta metodología permite ir más allá de las opiniones, saber en qué se basan, de qué convicciones o experiencias surgen, etc.

En concreto para el desarrollo del estudio se ha utilizado la entrevista de profundidad con varios fines u objetivos.

2.2.2.1. Entrevistas en profundidad a personas expertas

El objetivo de estas entrevistas es enmarcar la problemática de estudio, para lo que se ha entrevistado a las siguientes personas referentes:

- Experta 1: Doña Ester Barberá, Catedrática de Psicología de la Universidad de Valencia. Ha llevado a cabo varias investigaciones sobre la relación del género con diferentes problemáticas asociadas con las estructuras organizacionales: diversidad de género, posiciones de poder, techo de cristal, estilos de dirección, etc.
- Experta 2: Doña Cecilia Castaño, Catedrática de Economía Aplicada de la Universidad Complutense de Madrid. Ha desarrollado una amplia trayectoria en estudios en los que ha profundizado sobre género, sociedad, economía y nuevas tecnologías.

- Experto 3: Don Marcos Peña, Presidente del Consejo Económico y Social. El CES constituye un órgano consultivo del Gobierno en materia socioeconómica y laboral adscrito al Ministerio de Trabajo e Inmigración. En él se encuentran representadas organizaciones empresariales, sindicales y otras que incluye a los intereses de la ciudadanía.

2.2.2.2. Entrevistas en profundidad a varones directivos

Por último, y con el fin de indagar en el punto de vista masculino, se han llevado a cabo dos entrevistas en profundidad con directivos de empresas españolas y multinacionales:

- E1. Directivo y miembro del órgano de gobierno de una empresa mediana perteneciente a un sector tradicionalmente masculinizado como es el de la logística. Directivo de 37 años con responsabilidades familiares.
- E2. Directivo responsable del área de diversidad de una gran empresa multinacional perteneciente al sector farmacéutico. Directivo de 35 años de edad sin responsabilidades familiares.

CAPÍTULO III.
LAS MUJERES EN LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS

1.- INTRODUCCIÓN

Este capítulo recoge un análisis descriptivo de la información aportada por las empresas, de la *Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial,* a la que se ha hecho referencia en el capítulo dedicado al marco metodológico. Esta aproximación descriptiva aporta información de gran interés principalmente en lo relativo a la presencia y posición de las mujeres en los órganos de administración. Asimismo, se analizan cuáles son las características empresariales que pueden afectar a dicha presencia o qué aspectos de la gestión de los recursos humanos de las empresas pueden estar relacionados con la presencia o ausencia de mujeres en los órganos de administración. Por último, se realiza también una primera prospección de las relaciones de mayor interés en este estudio, esto es, la relación entre presencia de mujeres en el órgano de administración y factores de competitividad.

El capítulo se ha organizado en tres apartados que se detallan a continuación:

- El primero de ellos se centra en la presencia y posición de las mujeres en los órganos de administración de las empresas, ofreciendo datos sobre el estado actual de la cuestión.
- El segundo apartado versa sobre las características empresariales que pueden afectar o condicionar dicha presencia y en la posible relación entre el desarrollo de políticas de promoción, planes de igualdad, políticas de fomento de la diversidad u otro tipo de actuaciones en materia de igualdad y la presencia de mujeres en órganos de administración de las empresas. Asimismo, en este apartado se realiza una primera aproximación al tema objeto principal de estudio de este trabajo, la relación entre competitividad empresarial y la presencia de mujeres en órganos de administración de las empresas, mediante el análisis de los factores de competitividad y los indicadores de evolución empresarial.
- Por último, se incluye un apartado con las principales conclusiones del capítulo.

2. PRESENCIA Y POSICIÓN DE LAS MUJERES EN LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS

La proporción de mujeres y de hombres en los órganos de administración de las empresas no es equitativa. Los varones se encuentran aún sobre-representados en los escalafones empresariales más altos. Además, la presencia de mujeres en órganos de administración varía en función de determinadas características empresariales.

Este apartado ofrece una aproximación a la situación actual de las mujeres en los órganos de administración de las empresas centrándose, en primer lugar, en la presencia y peso de las mujeres en dichos órganos, para posteriormente analizar las características empresariales que pueden afectar a dicha presencia. Por último, se ofrece también un análisis sobre aspectos relacionados con la gestión de los recursos humanos de las empresas y su posible relación con la presencia de mujeres en los órganos.

Según datos procedentes de la Encuesta realizada en el marco de este estudio, en torno al 27% de las medianas y grandes empresas españolas cuenta con una o más mujeres en el órgano de administración (Tabla 5).

Otro aspecto de interés que permite abordar la Encuesta realizada es analizar si la presencia de mujeres difiere de forma significativa en función del tipo de órgano de administración de la empresa.

La presencia o ausencia de mujeres varía en función del tipo de órgano de administración de la sociedad. Así, el mayor porcentaje de sociedades con al menos una mujer en su órgano de administración corresponde a las que se rigen por un consejo rector[9] (50%). El porcentaje de empresas gobernadas por un consejo de administración que cuenta con una o más mujeres en el mismo se sitúa en el 31%. En el caso de las sociedades dirigidas por administradores/as, los porcentajes de empresas con mujeres son inferiores y se sitúan en el 24,5% en el caso de los administradores/as mancomunados y en el 15,0% para los solidarios (Tabla 5).

9 Los datos correspondientes a las empresas constituidas jurídicamente como cooperativas pueden estar condicionados por su baja presencia en la muestra. Ver Anexo II para un mayor detalle sobre la composición de la muestra.

Tabla 5. Empresas según tipo de órgano de administración y porcentaje de empresas que cuentan con la presencia de al menos una mujer. Detalle por tipo de órgano

	Total de empresas (%)	% de empresas con mujeres en su órgano de administración según tipo de órgano	
		Con mujeres	Sin mujeres
Administradores/as solidarios/as	**16,9**	**15,0**	**85,0**
Administradores/as mancomunados/as	**7,1**	**24,5**	**75,5**
Consejo de Administración	**75,5**	**31,1**	**68,9**
Consejeros/as ejecutivos/as	64,4	31,2	68,8
Consejeros/as dominicales	0,6	20,3	79,7
Consejeros/as independientes	3,2	17,2	82,8
Otros consejeros/as	7,3	46,6	53,4
Consejo Rector	**0,5**	**50,4**	**49,6**
TOTAL	**100**	**26,9**	**73,1**

Fuente: Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial

Por otro lado, otra forma de medir la presencia de las mujeres en los órganos de administración de las empresas es valorando su peso en el total de miembros que componen el órgano.

La literatura especializada ha recogido la importancia no sólo de que haya mujeres en los órganos de administración de las empresas sino también de que éstas alcancen un porcentaje suficiente (masa crítica) con respecto al total de miembros, para así poder aislar el *efecto token*, es decir, convertirse en mujeres símbolo que, al ser una minoría, no puedan crear herramientas propias por lo que tienden o bien a aislarse del grupo mayoritario, o bien a adoptar la cultura e ideología de este grupo.

Las empresas que cuentan con al menos una mujer en el órgano de administración tienen un mayor número medio de miembros en el mismo (6,0 personas frente a 4,0 miembros de media en las que no hay mujeres) (Tabla 6). Este resultado es coincidente con los obtenidos en estudios previos y referidos al tejido empresarial español (Mateos De Cabo, R. et al., 2006).

¿Qué porcentaje representan las mujeres en el conjunto de miembros de los órganos de administración que rigen las medianas y grandes empresas españolas? Los resultados muestran de forma incuestionable la importante infra-representación de las mujeres en este ámbito. El porcentaje de mujeres en el total de miembros de los órganos de administración de las medianas y grandes empresas españolas sólo alcanza el 12,7%, es decir, sólo el 12,7% de las personas que dirigen al

más alto nivel las medianas y grandes empresas españolas son mujeres (Tabla 6). Este porcentaje es superior en los consejos de administración (13,3%) aunque, en este caso, varía de forma notable en función del tipo de consejeros (entre el 14,2% entre los consejeros ejecutivos o el 14,7% de otro tipo de consejeros y consejeras, el 1% en los independientes y el 0% en los dominicales) y se reduce entre los administradores mancomunados (11,6%), entre los administradores solidarios (10,0%) y en los consejos rectores de las cooperativas (9,2%). En aquellas empresas que cuentan al menos con una mujer en el órgano de administración, la mayor proporción de éstas se sitúa entre los administradores y administradoras mancomunados, donde un 39,3% de sus miembros son mujeres, seguidos de los y las administradores solidarios (34,8%).

Cabe también señalar que el tiempo medio de permanencia de las mujeres en los órganos de administración de las empresas es de 8 años y medio, tiempo que *a priori* indica una cierta consolidación en el cargo.

Tabla 6. Mediana de miembros por órgano de administración y porcentaje de mujeres sobre el total de miembros. Detalle por tipo de órgano

	Total empresas		Con mujeres en órganos		Sin mujeres en órganos
	Miembros de media (valor de la mediana)	**% de mujeres sobre el total de miembros (*)**	**Miembros de media** (valor de la mediana)	**% de mujeres sobre el total de miembros (*)**	**Miembros de media** (valor de la mediana)
Administradores/as solidarios/as	**2,0**	**10,0**	**3,0**	**34,8**	**2,0**
Administradores/as mancomunados/as	**2,3**	**11,6**	**3,0**	**39,3**	**2,3**
Consejeros/as de Administración	**6,0**	**13,3**	**7,0**	**32,7**	**5,0**
Consejeros ejecutivos/as	5,0	14,2	6,0	33,7	5,0
Consejeros/as dominicales	6,5	0,0		-	6,5
Consejeros/as independientes	8,0	1,0	6,4	19,0	8,0
Otro tipo de consejeros/as	6,0	14,7	7,0	29,2	5,0
Consejo Rector (Cooperativas)	**13,5**	**9,2**	**6,3**	**25,0**	**14,0**
TOTAL	**4,0**	**12,7**	**6,0**	**33,1**	**4,0**

Fuente: Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

(*) Porcentaje de mujeres sobre el total personas que integran los órganos de administración de las medianas y grandes empresas españolas.

3. PERFIL DE LAS EMPRESAS CON MUJERES EN EL ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN

3.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES

Como ya se vio en el primer capítulo de este estudio, la literatura existente sobre la materia apunta una serie de características empresariales que parecen tener incidencia sobre la presencia de mujeres en los órganos de administración de las empresas, tales como el carácter familiar de las mismas, la antigüedad, el sector de actividad en el que se ubican, el tipo de órgano de administración por el cual se rigen, etc.

Los datos procedentes de la Encuesta nos permiten corroborar algunas de las características diferenciales apreciadas por estudios anteriores: la presencia de mujeres aumenta de forma significativa en las empresas de carácter familiar (36,4%) y en las empresas de capital 100% nacional (30,6%) (Tabla 7). Sin embargo, según los datos obtenidos de la Encuesta, la proporción de empresas con mujeres en el órgano de administración no difiere de forma importante en función del sector de actividad de la empresa, aunque es mayor en los servicios (29,4%); del tamaño empresarial, aunque es mayor en las grandes empresas (29,5%); o de la cotización en Bolsa, aunque es menor las empresas cotizadas (25,0%).

Tabla 7. Empresas con presencia de al menos una mujer en su órgano de administración, según características de las empresas

% a través de la fila	Presencia de mujeres en el órgano de administración		
Cotización en Bolsa	**No**	**Sí**	**Total**
Sí	75,0	25,0	100,0
No	72,5	27,5	100,0
Total	**73,1**	**26,9**	**100,0**
Empresa de carácter familiar (1)	**No**	**Sí**	**Total**
Sí	63,6	36,4	100,0
No	78,5	21,5	100,0
Total	**73,1**	**26,9**	**100,0**
Nacionalidad del capital (1)	**No**	**Sí**	**Total**
100% Nacional	69,4	30,6	100,0
Nacional y extranjero	82,8	17,2	100,0
100% extranjero	82,5	17,5	100,0
Total	**73,1**	**26,9**	**100,0**
Nº de personas empleadas en 2007	**No**	**Sí**	**Total**
Entre 50 y 249 trabajadores/as	73,8	26,2	100,0
250 ó más de 250 trabajadores/as	70,5	29,5	100,0
Total	**73,1**	**26,9**	**100,0**
Sector de actividad	**No**	**Sí**	**Total**
Industria	74,9	25,1	100,0
Construcción	78,9	21,1	100,0
Servicios	70,6	29,4	100,0
Total	**73,1**	**26,9**	**100,0**

Fuente: Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.
(1) La probabilidad de que las diferencias sean significativas es ≥ 95%, según la prueba de la Chi-cuadrado.

Por último señalar que las empresas con mujeres en el órgano de administración son empresas con más años de vida[10] (27,5 años de media, frente a 24,0 años de media en las empresas sin mujeres en el órgano de administración) (Tabla 8).

Tabla 8. Antigüedad de las empresas según presencia o ausencia de mujeres en sus órganos de administración

Antigüedad de las empresas	Empresas sin mujeres en sus órganos de administración	Empresas con mujeres en sus órganos de administración
Años de media	**24,0**	**27,5**

Fuente: Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

Una vez observadas las características diferenciales de aquellas empresas que cuentan con la presencia de mujeres en sus órganos de administración, también es importante analizar si varía su peso específico, es decir, el porcentaje de mujeres con respecto al total de miembros en función de ciertas características empresariales. En este sentido, los resultados obtenidos señalan que el peso de las mujeres en los órganos de administración difiere en función del sector de actividad (Tabla 9). El sector de la construcción presenta el menor porcentaje de mujeres entre los miembros de sus órganos de administración (9,8%); en el sector industrial, este porcentaje alcanza el 11,6% del total de miembros y se eleva al 13,8% en las empresas de servicios. Este resultado es coincidente con los ofrecidos en otros estudios anteriores (Mateos de Cabo et al, 2007).

Tabla 9. Mediana de miembros por órgano de administración y porcentaje de mujeres sobre el total de miembros. Detalle por tipo de órgano y grandes sectores de actividad

	Miembros de media (valor de la mediana)	**% de mujeres sobre el total de miembros (*)**	**Miembros de media** (valor de la mediana)	**% de mujeres sobre el total de miembros (*)**	**Miembros de media** (valor de la mediana)	**% de mujeres sobre el total de miembros (*)**
Administradores/as solidarios/as	**2,0**	**11,2**	**2,0**	**8,5**	**2,0**	**9,2**
Administradores/as mancomunados/as	**2,0**	**18,9**	**3,0**	**6,0**	**2,8**	**10,9**
Consejeros/as de Administración	**6,0**	**12,1**	**5,0**	**10,7**	**6,0**	**14,7**
Consejeros ejecutivos/as	5,0	12,4	4,0	11,7	5,0	16,1
Consejeros/as dominicales	10,0	0,0		-	3,0	0,0
Consejeros/as independientes	8,0	1,7		-	7,4	0,5
Otro tipo de consejeros/as	4,7	15,8	3,176	5,6	8,0	8,5
Consejo Rector (Cooperativas)	**5,0**	**0,0**	-	-	14,0	15,3
TOTAL	**5,0**	**11,6**	**3,0**	**9,8**	**4,0**	**13,8**

Fuente: Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.
(*)Porcentaje de mujeres sobre el total personas que integran los órganos de administración de las medianas y grandes empresas españolas.

10 La probabilidad de que las diferencias sean significativas es ≥ 95%, según la prueba de la t de Student.

Como ya se ha comentado a lo largo del informe, otro factor que la literatura identifica como influyente sobre la presencia de mujeres en el órgano de administración es el carácter familiar de las empresas. En este caso, los resultados de la Encuesta confirman también el mayor peso de las mujeres en los órganos de administración de las empresas de carácter familiar, independientemente del tipo de órgano (Tabla 10). Las empresas de carácter familiar tienen un porcentaje de mujeres entre los miembros de sus órganos de administración del 18,6%, mientras que en las empresas de carácter no familiar sólo alcanza el 9,9%.

Tabla 10. Mediana de miembros por órgano de administración y porcentaje de mujeres sobre el total de miembros. Detalle por tipo de órgano y tipo de empresa (familiar/no familiar)

	Empresas Familiares		Empresas no Familiares	
	Miembros de media (valor de la mediana)	**% de mujeres sobre el total de miembros (*)**	**Miembros de media** (valor de la mediana)	**% de mujeres sobre el total de miembros (*)**
Administradores/as solidarios/as	**2,0**	**13,5**	**2,0**	**5,5**
Administradores/as mancomunados/as	**2,0**	**17,4**	**3,0**	**9,3**
Consejeros/as de Administración	**5,0**	**19,6**	**6,0**	**10,4**
Consejeros ejecutivos/as	5,0	20,9	5,0	10,9
Consejeros/as dominicales		-	6,5	-
Consejeros/as independientes	6,0	2,6	9,1	0,4
Otro tipo de consejeros/as	5,1	23,7	7,0	12,5
Consejo Rector (Cooperativas)	**4,0**	**-**	**14,0**	**7,2**
TOTAL	**4,0**	**18,6**	**5,0**	**9,9**

Fuente: Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.
(*)Porcentaje de mujeres sobre el total personas que integran los órganos de administración de las medianas y grandes empresas españolas.

Por último, cabe señalar que el peso de las mujeres en el órgano de administración no varía de forma notable en función del tamaño empresarial, aunque es mayor en las grandes (16,1%) que en las medianas empresas (11,8%) (Tabla 11).

Tabla 11. Mediana de miembros por órgano de administración y porcentaje de mujeres sobre el total de miembros. Detalle por tipo de órgano y tamaño empresarial

	Entre 50 y 249 trabajadores/as		250 o más trabajadores/as	
	Miembros de media (valor de la mediana)	**% de mujeres sobre el total de miembros (*)**	**Miembros de media** (valor de la mediana)	**% de mujeres sobre el total de miembros (*)**
Administradores/as solidarios/as	**2,0**	**8,0**	**2,0**	**18,0**
Administradores/as mancomunados/as	**3,0**	**10,4**	**2,1**	**8,9**
Consejo de Administración	**6,0**	**12,4**	**6,0**	**16,6**
Consejeros ejecutivos/as	**5,0**	12,4	**5,0**	12,8
Consejeros/as dominicales	10,0	0,0	6,5	0,0
Consejeros/as independientes	8,0	0,3	8,0	16,7
Otro tipo de consejeros/as	5,8	14,3	6,0	6,8
Consejo Rector (Cooperativas)	**18,0**	**9,1**	**13,5**	**19,9**
TOTAL	**4,0**	**11,8**	**4,0**	**16,1**

Fuente: Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.
(*)Porcentaje de mujeres sobre el total personas que integran los órganos de administración de las medianas y grandes empresas españolas.

3.2. PRESENCIA Y POSICIÓN DE LAS MUJERES EN LA EMPRESA

Una vez ofrecidos los datos sobre la presencia de mujeres en los órganos de administración de las empresas y las diferencias existentes entre el perfil de las empresas que cuentan con mujeres en sus órganos y las que no, es interesante también conocer si dicha presencia o ausencia tiene relación con la situación de las mujeres en los restantes escalafones empresariales.

A continuación se ofrecen los resultados procedentes de la Encuesta realizada en el marco de este estudio relativos a la presencia y posición de las mujeres en las medianas y grandes empresas españolas. Se ha prestado especial atención a las mujeres en puestos de responsabilidad de las empresas, ya que los resultados señalan la existencia de una relación positiva con la presencia de mujeres en los órganos de administración.

3.2.1. Grado de feminización de la plantilla

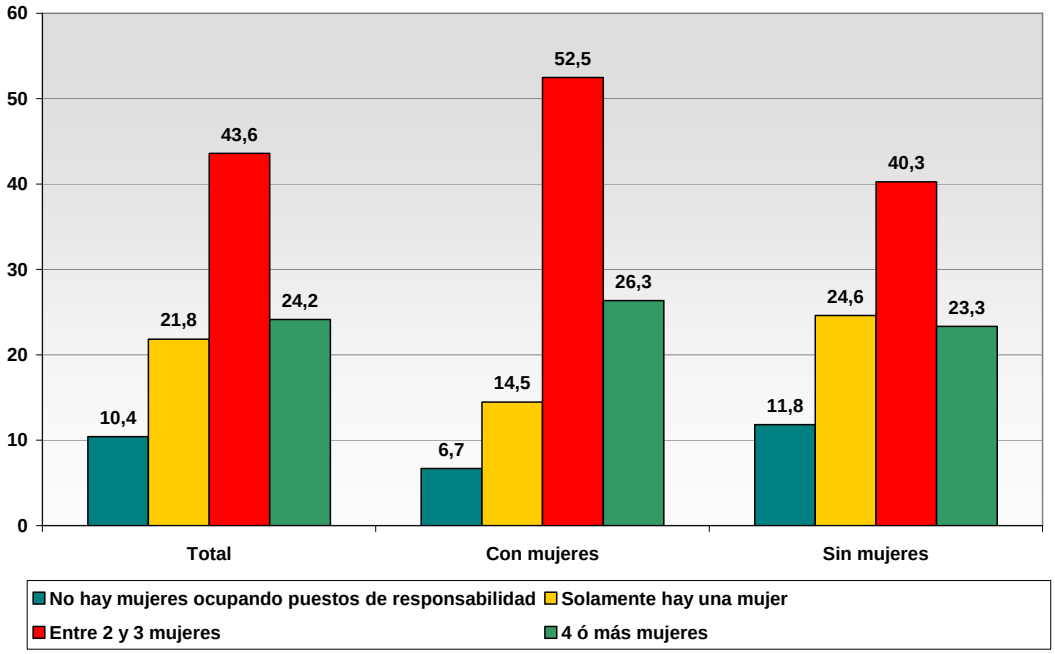
Según los resultados de la Encuesta, el porcentaje de mujeres en la plantilla de las medianas y grandes empresas españolas se sitúa en torno al 36,2%. No se aprecian diferencias significativas[11], en relación con el grado de feminización de la plantilla, entre las empresas que cuentan con mujeres en el órgano de administración y las que no tienen mujeres, aunque es ligeramente superior en las primeras (38,5% frente a 35,3%). Este diferencial positivo se mantiene en la industria (32,8% en empresas con mujeres, 28,5% en empresas sin mujeres) y en la construcción (19,4% frente a 16,4%), pero no en los servicios (44,5% y 44,7%).

3.2.2. Mujeres en puestos de responsabilidad

Como ya se ha comentado, la presencia de mujeres en puestos directivos parece tener una relación positiva con la presencia de éstas en los órganos de administración. Un 52,5% de las empresas con presencia femenina en su órgano de administración tiene entre 2 y 3 mujeres ocupando puestos de responsabilidad y un 26,3% tiene 4 ó más mujeres en esta situación. Frente a estos datos, aquellas empresas que no cuentan con mujeres en sus órganos de administración tienen porcentajes significativamente[12] inferiores (Gráfico 1).

11 Prueba de la t de Student, con un nivel de significatividad ≤ 0,05.
12 Prueba de la Chi- Cuadrado, con un nivel de significatividad ≤ 0,05.

Gráfico 1. Porcentaje de empresas con mujeres en puestos de responsabilidad en función de la presencia o no de mujeres en el órgano de administración



Fuente: Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

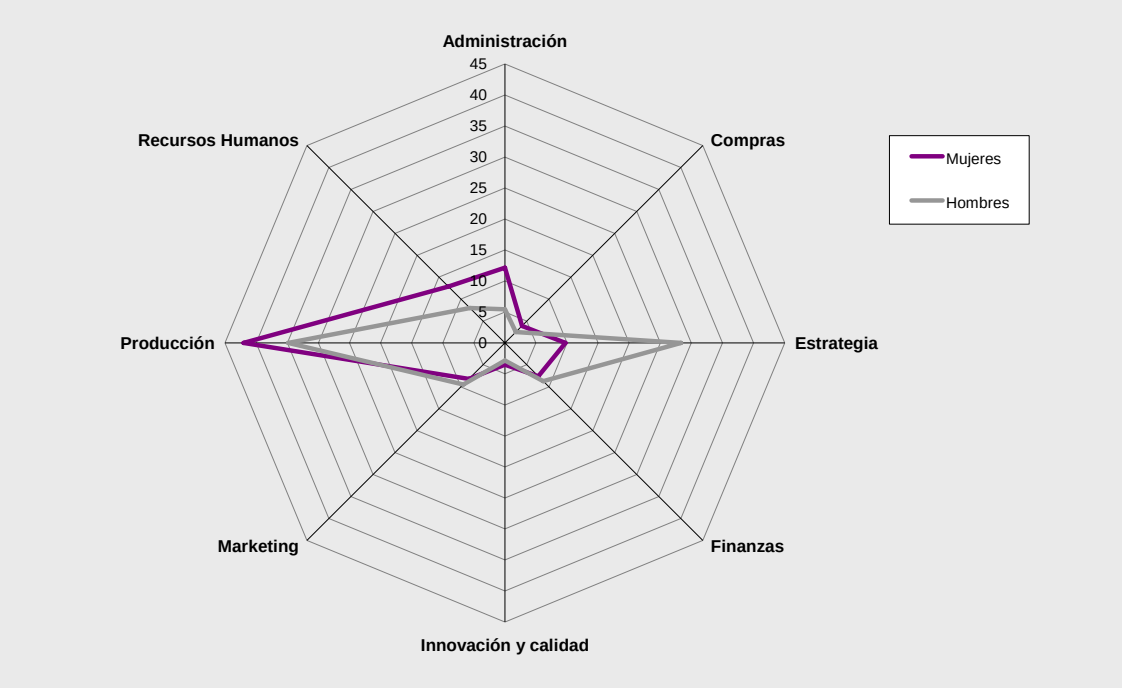
3.2.2.1. Segregación por sexo en puestos de responsabilidad

En la Encuesta realizada en el marco de este estudio también se recabó información sobre 2.149 mujeres y 2.111 hombres con puestos de responsabilidad en la empresa, relativa al puesto, la antigüedad en el mismo y el número de personas a su cargo. Los más de 900 puestos de trabajo recogidos se han agrupado en ocho departamentos diferentes, según una clasificación funcional: Administración, Compras, Estrategia, Finanzas, Innovación y Calidad, Marketing, Producción y Recursos Humanos. Esta clasificación permite ahondar en la segregación departamental de mujeres y hombres en puestos de responsabilidad, fenómeno muy ligado a los denominados "muros de cristal", es decir, a las barreras invisibles que la discriminación de género levanta en las organizaciones y que condicionan las carreras profesionales de las mujeres directivas, limitándolas a determinadas áreas de negocio que dificultan su acceso a la alta dirección. Así, varios estudios señalan (Chinchilla, N., Poelmans, S. y León, C., 2005; Mateos de Cabo, R. et al, 2007) que las mujeres que ocupan puestos directivos en las grandes empresas y organizaciones dirigen habitualmente departamentos que no son considerados como parte crucial del negocio (recursos humanos, administración, marketing) mientras que los hombres desarrollan sus tareas directivas en

áreas o departamentos de gran importancia en las organizaciones (estrategia, finanzas, innovación,...), que les sitúan en el itinerario central de acceso a la alta dirección.

Los resultados obtenidos muestran una importante segregación departamental por sexo entre las personas que ocupan puestos de responsabilidad en la empresa. Así, las mujeres se ubican, en mayor medida que sus compañeros varones, en los departamentos de Administración (12,1% del total de mujeres frente a 5,4% del total de hombres), Recursos humanos (12,9% y 8,0%) y Compras (3,9% y 2,5%) (Gráfico 2). Por el contrario, su presencia es muy reducida, en términos relativos, en el departamento de Estrategia (9,8% del total de mujeres frente a 28,3% del total de hombres en puestos de responsabilidad) que incluye, en la agregación particular aquí realizada, los puestos de alta dirección y los relacionados con la planificación estratégica.

Gráfico 2. Distribución porcentual por departamentos de hombres y mujeres que ocupan puestos de responsabilidad en las medianas y grandes empresas



Fuente: Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

Otro importante resultado que se deriva de la información de la Encuesta es que la segregación departamental es menor en las empresas que cuentan con mujeres en el órgano de administración. Aunque las tendencias en la segregación departamental por sexo se mantienen, éstas son menos acusadas en las empresas con mujeres en el órgano de administración (Tabla 12).

Tabla 12. Distribución porcentual por departamentos de hombres y mujeres que ocupan puestos de responsabilidad en función de la presencia de mujeres en el órgano de administración

Porcentaje sobre el total	Mujeres (1)	Hombres (2)	(1)/(2)
Total medianas y grandes empresas			
Administración	12,1	5,4	2,2
Compras	3,9	2,5	1,6
Estrategia	9,8	28,3	0,3
Finanzas	7,6	8,7	0,9
Innovación y calidad	3,5	2,8	1,2
Marketing	8,2	9,4	0,9
Producción	42,0	34,8	1,2
Recursos Humanos	12,9	8,0	1,6
Total	**100,0**	**100,0**	
Empresas sin mujeres en el órgano de administración			
Administración	12,4	5,1	2,4
Compras	4,1	2,5	1,6
Estrategia	7,0	27,6	0,3
Finanzas	7,7	9,2	0,8
Innovación y calidad	3,3	2,9	1,2
Marketing	8,4	9,8	0,9
Producción	43,9	35,2	1,2
Recursos Humanos	13,2	7,6	1,7
Total	**100,0**	**100,0**	
Empresas con mujeres en el órgano de administración			
Administración	11,5	6,3	1,8
Compras	3,5	2,3	1,5
Estrategia	16,3	30,3	0,5
Finanzas	7,2	7,2	1,0
Innovación y calidad	4,0	2,7	1,5
Marketing	7,8	8,4	0,9
Producción	37,6	33,8	1,1
Recursos Humanos	12,2	8,9	1,4
Total	**100,0**	**100,0**	

Fuente: Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

3.2.2.2. Antigüedad en puestos de responsabilidad

La antigüedad media en puestos de responsabilidad en las medianas y grandes empresas se sitúa en 5,1 años, siendo ligeramente superior para los hombres (5,9) que para las mujeres (4,4).

La antigüedad media en los puestos directivos es superior en las empresas que cuentan con mujeres en el órgano de administración (5,4 años frente a 5,0 años en las empresas sin mujeres), tanto para los hombres (6,0 años) como para las mujeres (5,0 años). Además este diferencial se mantiene en la mayoría de los departamentos considerados.

Las mayores diferencias entre empresas con y sin mujeres en el órgano de administración se observan en la antigüedad media de las mujeres en puestos directivos, que es superior en casi un año en las empresas con mujeres.

3.2.2.3. Número de personas a cargo en puestos de responsabilidad

El número medio de personas a cargo en un puesto directivo en una mediana o gran empresa española se sitúa, según la información de la Encuesta, en 23 personas, sin que se observen diferencias significativas entre las empresas con y sin mujeres en el órgano de administración (25 y 23 personas, de media, respectivamente).

Por el contrario, sí se aprecian importantes diferencias entre el número medio de personas a cargo de mujeres y de hombres en puestos de responsabilidad (12 y 35 personas, respectivamente). Estas diferencias son más acusadas en las empresas que no cuentan con mujeres en el órgano de administración (9 y 35 personas) que en las que sí cuentan con mujeres (17 y 33 personas).

Asimismo, aunque el tamaño medio de los distintos departamentos es muy dispar, las diferencias entre el número medio de personas a cargo de mujeres y hombres se mantienen en todos ellos y son especialmente acusadas en el departamento de innovación, administración, estrategia y producción.

3.2.3. Mujeres en comités de las empresas

Por último, señalar que otra información de gran importancia que recabó la Encuesta es la relativa a la situación de las mujeres en los comités de las empresas, dónde se ubican, en qué porcentajes y cómo se ven afectadas por las características empresariales, ya que los comités son también órganos claves en la toma de decisiones empresariales.

Las mujeres representan el 21,7% del total de miembros de comités empresariales, observándose diferencias entre las empresas con mujeres en el órgano de administración (el porcentaje de mujeres en comités se eleva hasta el 27,3%) y empresas sin mujeres (18,2%). Este resultado, que se ha visto corroborado en el epígrafe anterior con los datos referidos a la presencia de mujeres en cargos de responsabilidad, indica que la presencia femenina en el órgano de administración puede ejercer un "efecto contagio" o "efecto arrastre", que eleve también la presencia de mujeres en otros ámbitos de dirección de la empresa.

En relación con la presencia de mujeres en los distintos comités, se observa que éstas tienen una mayor presencia en los comités especializados, como el de salud y seguridad. Por el contrario, su representación más baja se observa en los comités de dirección (19,2% del total de miembros). Sin embargo, se observan diferencias entre las empresas con y sin mujeres en sus órganos de administración. Así, las empresas con mujeres en sus órganos de administración tienen una mayor presencia de éstas en los comités de dirección. Por el contrario, las empresas sin mujeres en sus órganos de administración tienen una mayor presencia femenina en los comités de salud y seguridad.

Tabla 13. Número de miembros por comité y porcentaje de mujeres sobre el total de miembros. Detalle según presencia de mujeres en sus órganos de administración

	Total empresas		Con mujeres en órganos		Sin mujeres en órganos	
	Miembros de media (valor de la mediana)	**% de mujeres sobre el total de miembros (**)**	**Miembros de media** (valor de la mediana)	**% de mujeres sobre el total de miembros (**)**	**Miembros de media** (valor de la mediana)	**% de mujeres sobre el total de miembros (**)**
Comités de dirección	6,0	19,2	7,0	25,9	6,0	16,4
Comités de empresa	5,7	22,1	9,2	26,2	5,5	20,7
Comités de salud y seguridad	6,0	27,4	6,0	25,9	6,0	27,9
Comités Otros (*)	1,0	34,3	1,0	50,0	1,0	34,3
TOTAL	**6,0**	**21,7**	**6,0**	**27,3**	**6,0**	**18,2**

Fuente: Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.
(*) La fiabilidad de los resultados puede estar condicionada por el escaso número de observaciones en la muestra (ver Anexo II).
(**) Porcentaje de mujeres sobre el total de miembros según tipo de comité y presencia o ausencia de mujeres en sus órganos de administración.

En cuanto a su presencia por grandes sectores de actividad sólo se dispone de información para el comité de dirección, donde se observa una mayor presencia de mujeres en comités de empresas ubicadas en el sector de los servicios (25,8%), seguido del sector industrial (19,1%) y del sector de la construcción (12,3%).

En cuanto al tamaño empresarial, no se aprecian prácticamente diferencias en el caso de lo comités de dirección, único para el que se dispone de información, donde el porcentaje de mujeres es muy similar en las medianas y grandes empresas (19,7% frente al 18,1%, respectivamente).

3.3. POLÍTICAS DE PROMOCIÓN, IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y POLÍTICA EMPRESARIAL

Los datos hasta ahora ofrecidos nos ayudan a comprender y contextualizar la situación de las mujeres en las grandes y medianas empresas españolas, especialmente en los más altos escalafones empresariales y, concretamente, en sus órganos de administración. Sin embargo, también es necesario conocer en mayor profundidad las políticas y actuaciones que se están llevando a cabo en materia de igualdad de oportunidades y promoción de mujeres a puestos de responsabilidad y si éstas están contribuyendo de forma efectiva a la incorporación de un mayor porcentaje de mujeres a puestos de alta dirección.

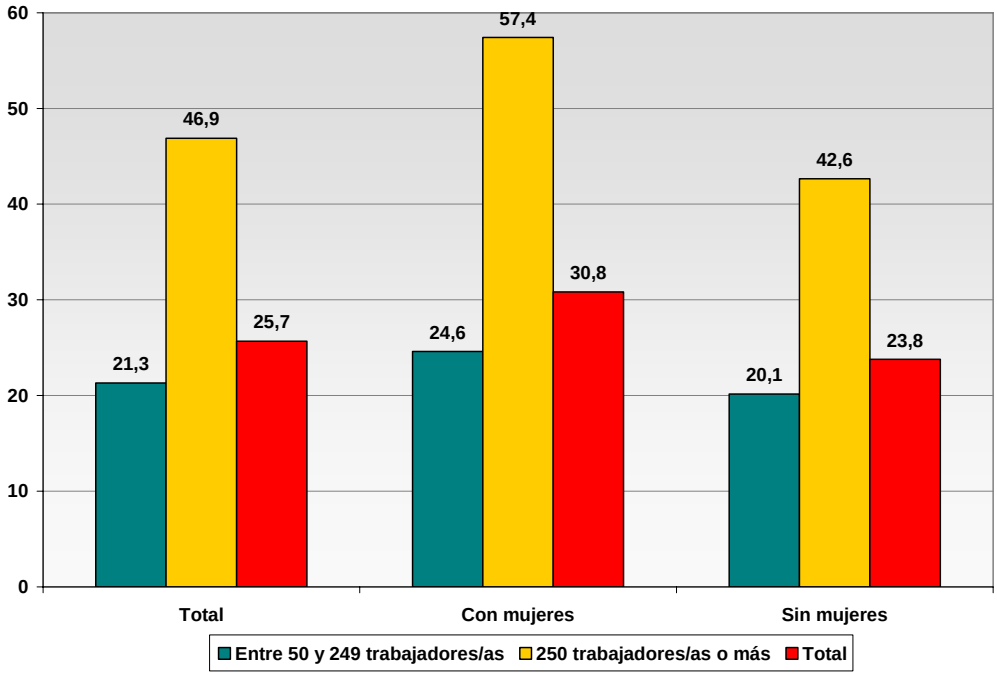
Diversos estudios (Anca y Aragón, 2007; Farell y Hersch, 2005; Mateos de Cabo et al, 2006) han abordado la relación entre la política social de las empresas y la representatividad de mujeres en puestos de dirección y órganos de administración de las empresas. Las conclusiones a las que llegan señalan los efectos positivos de incorporar políticas de fomento de la diversidad, medidas dirigidas a conciliar la vida laboral y personal y acciones positivas encaminadas a promocionar a mujeres a puestos directivos, sobre la presencia de mujeres en altos cargos y órganos de administración.

Del total de empresas encuestadas tan sólo un 25,7% ha implementado o tiene previsto implementar en un futuro próximo un plan de igualdad. No se observan diferencias estadísticamente significativas[13] entre las empresas que cuentan con mujeres en sus órganos de administración, donde el porcentaje de empresas que han desarrollado o tienen previsto desarrollar planes de igualdad es el 30,8%, y aquéllas que no cuentan con ninguna mujer en sus órganos de administración (23,8%) (Gráfico 3).

No obstante, cabe señalar que la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, establece la obligatoriedad de implementación de planes de igualdad sólo para aquellas empresas con más de 250 personas trabajadoras en sus plantillas. En este grupo sí se observa un mayor porcentaje de empresas que han implementado un plan de igualdad o tienen previsto hacerlo (46,9%), aunque es reseñable que, a pesar de su obligatoriedad, este porcentaje no alcance ni siquiera el 50%. En este grupo no se aprecian tampoco diferencias significativas entre empresas con y sin mujeres en el órgano de administración.

13 Prueba de la Chi-Cuadrado con un nivel de significatividad ≤ 0,05.

Gráfico 3. Porcentaje de empresas que han desarrollado o tienen previsto desarrollar planes de igualdad según composición por sexo del órgano de administración de las empresas y número de personas trabajadoras

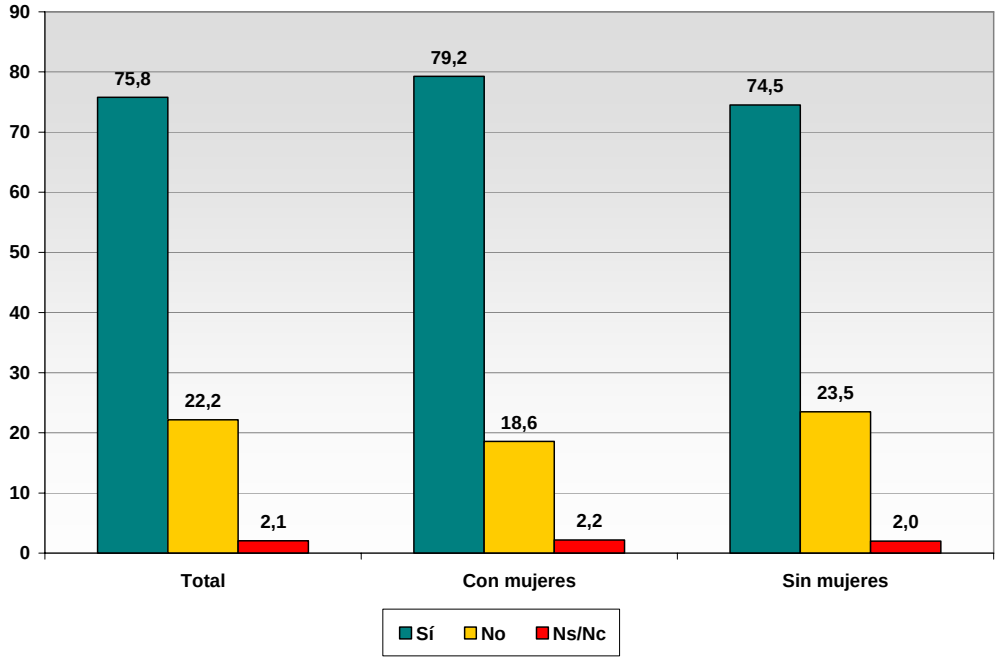


Fuente: Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

Tal y como se analizará en el Capítulo V, las políticas y acciones dirigidas a facilitar la conciliación de la vida personal y laboral aparecen como una de las estrategias más valoradas a la hora de facilitar la incorporación de mujeres a órganos de administración y dirección. Por tanto, analizar en qué medida las empresas están llevando a cabo políticas en esa materia y en qué acciones se están concretando, adquiere especial relevancia.

Del total de empresas encuestadas, un 75,8% afirma contar con algún tipo de medida que facilite la conciliación entre la vida personal y profesional (Gráfico 4). En el caso de las empresas con presencia de mujeres en sus órganos de administración, este porcentaje se sitúa en el 79,2%, cayendo casi cinco puntos porcentuales en el caso de aquellas empresas sin mujeres en sus órganos. Sin embargo, las diferencias encontradas no son significativas, por lo que no se puede confirmar la relación entre ambos factores.

Gráfico 4 . Porcentaje de empresas que aplican medidas de conciliación de la vida personal y laboral según composición por sexo del órgano de administración de las empresas



Fuente: Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

Por otro lado, el elevado porcentaje de empresas que declara aplicar algún tipo de medida de conciliación puede ser debido al tipo de actuaciones que realizan. Las actuaciones o medidas más frecuentes en esta materia son las relacionadas con la flexibilización y racionalización de horarios laborales (Tabla 14). Así, la flexibilidad horaria aparece como la medida más aplicada, señalada por un 56,8% del total de empresas que han incorporado algún tipo de medida conciliadora. A esta medida, le siguen en importancia la reducción de jornada, aplicada por el 37,8% del total de empresas y la concesión de permisos y excedencias según convenio, señalada por el 31,8% del total. En este caso, hay gran similitud entre los porcentajes obtenidos para el grupo de empresas con mujeres en sus órganos de administración y para el grupo de empresas sin mujeres en los mismos.

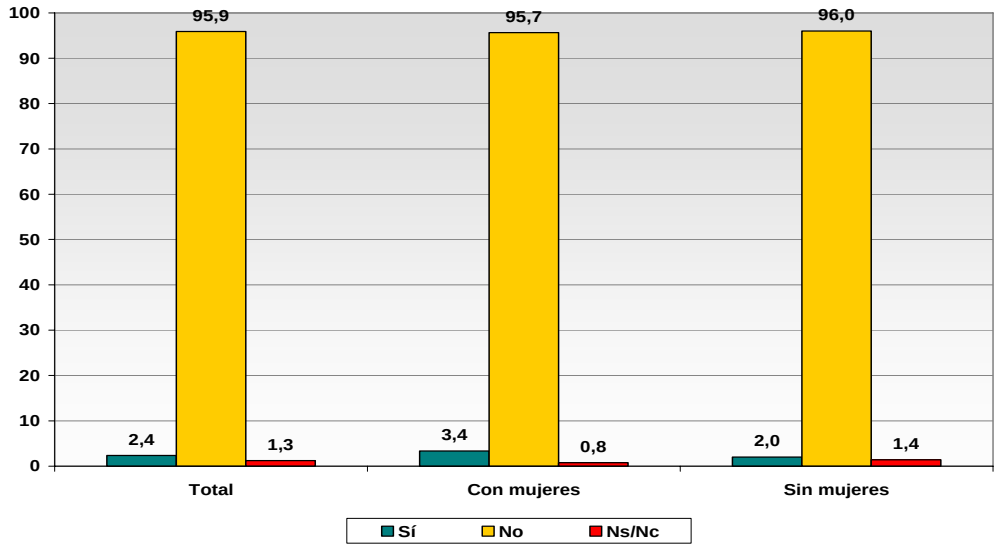
Tabla 14. Principales medidas aplicadas por las empresas en materia de conciliación de la vida personal y laboral según composición por sexo del órgano de administración de las empresas

	Total de empresas	Con mujeres en órganos	Sin mujeres en órganos
Concesión de periodos de permiso y excedencia según convenio	**31,8**	**29,4**	**32,7**
Concesión de días libres más allá de lo establecido en convenio	5,3	5,2	5,4
Flexibilidad horaria	**56,8**	**56,4**	**56,9**
Jornada intensiva en el periodo estival	0,7	1,5	0,4
Flexibilidad en la elección del periodo vacacional	0,5	3,2	0,0
Reducción de jornada	**37,8**	**39,2**	**36,9**
Teletrabajo	1,5	1,5	1,5
Dotar al personal de un servicio médico privado	1,0	2,0	0,8
Ayudas para el cuidado de menores y familiares dependientes	4,0	5,2	2,3
Concesión ayudas para comida	0,9	0,2	1,2

Fuente: Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

Interesante es también resaltar el bajo porcentaje de empresas que lleva a cabo programas específicos de promoción de mujeres a puestos de responsabilidad. Tan sólo un 2,4% de las empresas realiza este tipo de programas, no apreciándose diferencias estadísticamente significativas en los dos grupos analizados (Gráfico 5). En cuanto a las principales actuaciones llevadas a cabo en esta materia, las más señaladas son la sensibilización y/o formación en habilidades directivas para mujeres y los programas de formación específicos, aunque estos datos podrían estar condicionados por el escaso porcentaje de respuesta.

Gráfico 5. Porcentaje de empresas que realiza programas específicos para la promoción de mujeres a puestos de responsabilidad según composición por sexo del órgano de administración de las empresas



Fuente: Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial

Por otro lado, la mayoría de las empresas que declaran no realizar programas específicos para promocionar a mujeres a puestos directivos, argumentan no hacerlo debido a que consideran que el sexo de las personas que ocupan cargos de responsabilidad no es relevante (Tabla 15). Un 68,1% del total de empresas ofrecen este motivo para justificar la ausencia de actuaciones o programas específicos, seguido de aquéllas que consideran que ya existe un número equitativo de mujeres y hombres en los puestos de responsabilidad, respuesta ofrecida por el 17,5% del total de empresas.

En este caso, tampoco existen diferencias estadísticamente significativas entre aquellas empresas con mujeres en sus órganos de administración y las que no tienen mujeres. No obstante, las empresas con mujeres en sus órganos de administración declaran en mayor medida que las que no tienen mujeres, no realizar programas específicos para la promoción de mujeres a puestos de responsabilidad debido a no considerar relevante el sexo de las personas que ocupan los cargos de responsabilidad (un 72,9% frente al 66,3%), así como un mayor porcentaje considera también que ya existe un número equitativo de mujeres y hombres en los puestos de responsabilidad (el 25,4% frente al 14,6%).

Tabla 15. Principales motivos argumentados para no realizar programas específicos según composición por sexo del órgano de administración de las empresas

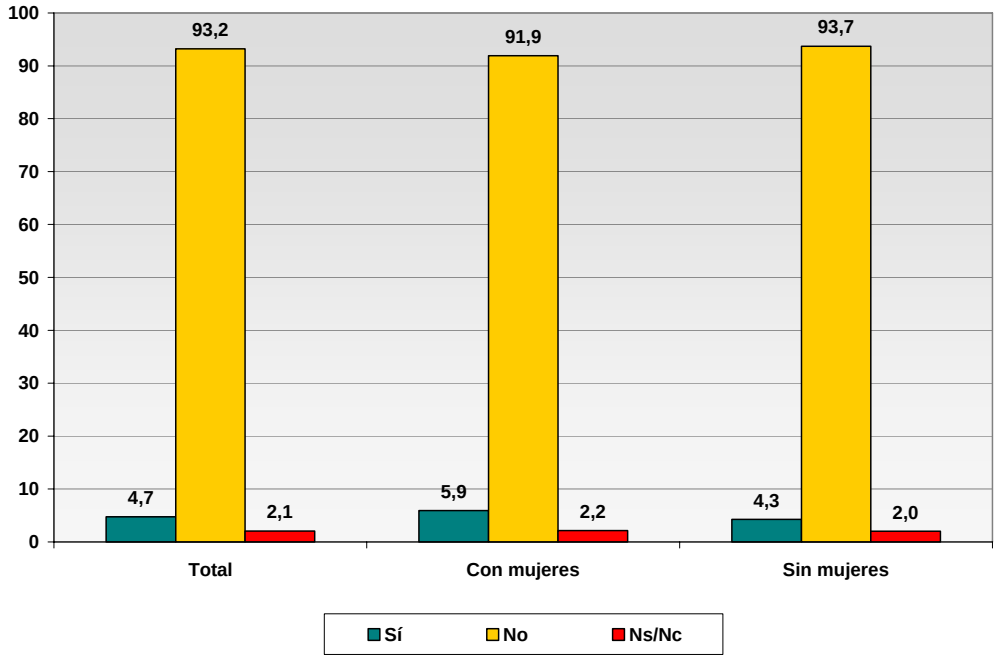
	Total de empresas	Con mujeres en órganos	Sin mujeres en órganos
Ya existe un número equitativo de mujeres y hombres en los puestos de responsabilidad	**17,5**	**25,4**	**14,6**
La empresa no considera relevante el sexo de las personas que ocupan los cargos de responsabilidad	**68,1**	**72,9**	**66,3**
La empresa no lo considera necesario porque prefiere que sean hombres quienes ocupen los puestos de responsabilidad	1,4	1,2	1,5
La empresa se encuentra en este momento pensando cómo introducir acciones y medidas para la promoción de mujeres	8,0	7,0	8,4
Es una empresa mayoritariamente masculina	1,9	1,9	1,9
La empresa no se lo han planteado	1,4	1,4	1,4

Fuente: Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial

Por último, resaltar que son también escasas las empresas que realizan actuaciones para promocionar la diversidad, más allá de la vinculada con la igualdad entre mujeres y hombres, en sus plantillas y en sus puestos de responsabilidad. Tan sólo el 4,7% del total de empresas encuestadas declara realizar algún tipo de actuación promotora de la diversidad, porcentaje que aumenta ligeramente hasta el 5,9% en el caso de las empresas que cuentan con mujeres en sus órganos de administración (Gráfico 6).

Las actuaciones llevadas a cabo por éstas están mayoritariamente relacionadas con la contratación de determinados colectivos, especialmente el de personas con discapacidad o el de inmigrantes, aunque debido a la escasez de empresas que realizan este tipo de programas, no se pueden ofrecer datos fiables.

Gráfico 6. Porcentaje de empresas que realiza actuaciones dirigidas a la promoción de la diversidad según composición por sexo del órgano de administración de las empresas



Fuente: Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial

3.4. OPINIÓN EMPRESARIAL SOBRE LA PRESENCIA DE MUJERES EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD

Este apartado está centrado en la opinión que las empresas tienen sobre la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad y su valoración de la misma. Principalmente, a lo largo de este apartado se aportan datos sobre la percepción que las empresas tienen sobre cuestiones como el liderazgo, analizando si se observan distintos rasgos o tipos de liderazgo entre mujeres y hombres; sobre la relación entre competitividad y presencia de mujeres en puestos de responsabilidad; o sobre las posibles dificultades u obstáculos existentes ante la incorporación de mujeres a dichos puestos.

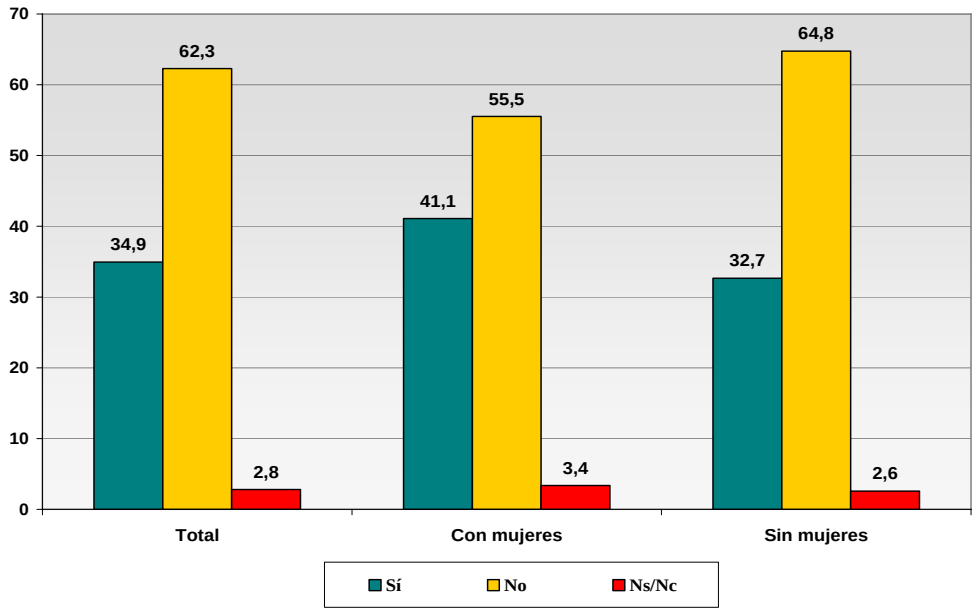
Tal y como se ha puesto de manifiesto en el Capítulo I y se desarrollará de manera pormenorizada en el Capítulo V, la posible existencia de un estilo de dirección generizado es uno de los principales

factores que se tienen en cuenta a la hora de valorar los efectos beneficiosos de la incorporación de mujeres en los puestos de responsabilidad de las empresas.

Sin embargo, la mayor parte de las empresas encuestadas considera que las mujeres no ejercen un tipo de liderazgo diferente al de los varones. Un 62,3% considera que el sexo de la persona no condiciona el liderazgo ejercido, frente a un 34,9% de empresas que considera que sí existen diferencias (Gráfico 7).

Al analizar las opiniones manifestadas por aquellas empresas con presencia de mujeres en sus órganos de administración, se aprecian diferencias significativas con respecto a aquéllas que no cuentan con ninguna mujer en su órgano de administración. Así, un mayor porcentaje de las primeras considera que sí existen distintos modelos de liderazgo entre mujeres y hombres, existiendo una diferencia de 8,2 puntos porcentuales con respecto a las segundas.

Gráfico 7. Empresas que consideran que el liderazgo ejercido por mujeres y hombres es distinto, según la composición por sexo de su órgano de administración



Fuente: Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

Por otro lado, entre las empresas que consideran que sí hay diferencias entre el liderazgo de hombres y mujeres, las características señaladas por las empresas con y sin mujeres en el órgano de administración son diferentes, aunque en ambos casos se asocian con capacidades comunicativas como la empatía, el diálogo, la cercanía, la sensibilidad, etc. (Tabla 16). En general, la característica más mencionada es la mayor empatía de las mujeres con respecto a los varones, característica apuntada por el 9,6%, Sin embargo, aquellas empresas con presencia de mujeres en

sus órganos de administración apuntan en primer lugar a la mayor capacidad dialogadora de las mujeres a la hora de liderar un equipo, dejando en segundo lugar cuestiones como la mayor empatía de las mujeres o su mayor cercanía.

Tabla 16. Principales razones señaladas por las empresas que consideran que el liderazgo ejercido entre mujeres y hombres es distinto, según la composición por sexo de su órgano de administración

	Total de empresas	Con mujeres en órganos	Sin mujeres en órganos
Tienen más empatia	9,6	5,8	11,4
Son más dialogantes	8,4	7,7	8,8
Son más organizadas	5,0	4,3	5,3
Son distintas	4,8	3,8	5,3
Tienen actitudes distintas	4,4	6,3	3,5
Son más cercanas	4,2	5,8	3,5
Son más constantes	3,9	2,9	4,4
Son más sensibles	3,2	2,4	3,5
Son más estrictas	3,0	1,9	3,5
Son más reflexivas	2,1	1,0	2,6
Son más responsables	2,0	2,4	4,4

Fuente: Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

En cuanto al principal tema objeto de estudio, la relación entre presencia de mujeres en órganos de administración y la competitividad empresarial, se preguntó a las empresas su opinión sobre los posibles efectos que la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad tiene sobre el desarrollo empresarial. En este caso, no se encuentran diferencias significativas entre aquellas empresas con presencia de mujeres en sus órganos de administración y aquéllas en las que las mujeres están ausentes del órgano rector (Tabla 17).

La mayoría de las empresas que identifica diferencias entre el estilo de liderazgo femenino y masculino considera que la presencia de mujeres en puestos de alta dirección y en órganos de administración es positiva por dos motivos: porque ejercen un tipo de liderazgo más beneficioso que los varones, respuesta señalada por un 58,0% de las mismas; y porque mejora la imagen de la empresa y representa mejor la diversidad existente en la sociedad y en el mercado laboral, opinión señalada por el 36,9%.

Además, el porcentaje de empresas que considera que la presencia de mujeres en la alta dirección de las empresas es negativa es muy reducido, aunque en este caso sí existen pequeñas diferencias entre la opinión de las empresas con presencia de mujeres en su órgano de administración y las que

no cuentan con dicha presencia. Un 3,5% de las empresas sin mujeres en sus órganos de administración opinan que la incorporación de mujeres en la alta dirección de las empresas es negativa ya que las mujeres son menos ambiciosas que los varones, frente a tan sólo el 0,5% de las empresas con mujeres. Asimismo, un 3,5% de las empresas sin mujeres en sus órganos de administración considera que dicha presencia es negativa porque conlleva una mayor dificultad en la toma de decisiones debido a la mayor heterogeneidad, porcentaje que desciende 2,1 puntos porcentuales en el caso de las empresas con mujeres.

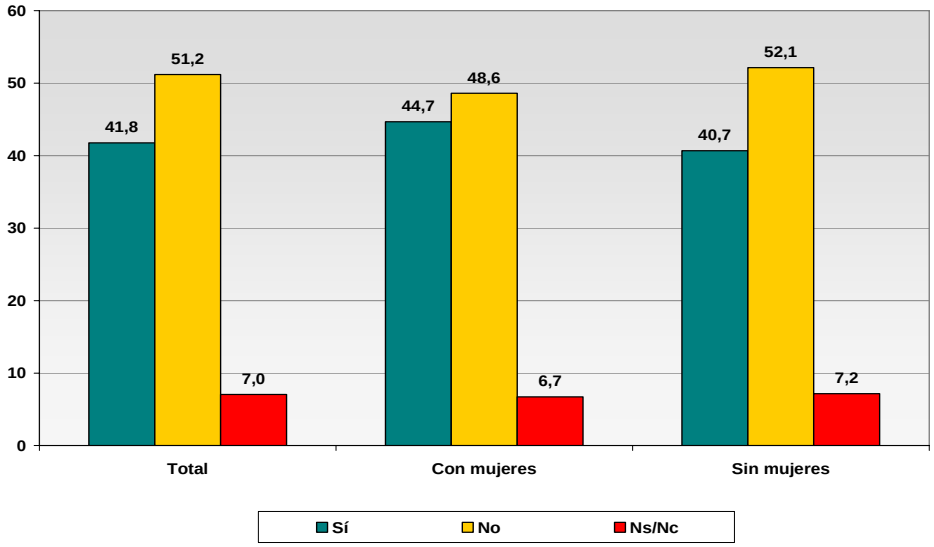
Tabla 17. Opinión de las empresas sobre la repercusión de la presencia de mujeres en los órganos de administración y puestos de alta dirección de las empresas, según la composición por sexo de su órgano de administración

	Total de empresas	Con mujeres en órganos	Sin mujeres en órganos
Es positiva porque ejercen un liderazgo más beneficioso que los varones	58,0	56,7	57,9
Es positiva porque mejora la imagen de la empresa y su presencia hace que el personal empleado y la clientela se sientan mejor representados	36,9	38,0	36,0
Es positiva porque aporta una visión distinta	7,1	7,2	7,0
Es positiva porque fomenta la diversidad	5,8	2,9	7,0
Es negativa porque las mujeres son menos ambiciosas que los hombres	2,0	0,5	2,6
Es negativa porque conlleva una mayor heterogeneidad a los puestos directivos, por lo que se dificulta la toma de decisiones consensuadas	2,9	1,4	3,5
Es negativa porque reaccionan más sentimentalmente frente a los problemas	0,2	0,5	0,0
Es negativa porque se implica con temas más personales	0,2	0,5	0,0

Fuente: Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial

Respecto a la posible relación entre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad, del total de empresas encuestadas, un 51,2% no considera dicha presencia como un factor influyente, frente a un 41,8% que considera que la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad aporta beneficios competitivos a la empresa (Gráfico 8). Este porcentaje aumenta en el caso del grupo de empresas con mujeres en sus órganos de administración, situándose en un 44,7% frente al 40,7% de empresas sin mujeres, aunque las diferencias no resultan estadísticamente significativas.

Gráfico 8. Opinión sobre el beneficio de incorporar mujeres a puestos de responsabilidad en relación con la competitividad de la empresa, según la composición por sexo de su órgano de administración



Fuente: Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial

Por otro lado, el porcentaje de empresas que consideran que existen obstáculos que dificultan el ascenso de mujeres a puestos de responsabilidad es muy reducido, apreciándose cierta diferencia porcentual entre los dos grupos de empresas analizados, aunque ésta no es estadísticamente significativa. Tan sólo un 13,1% del total de empresas considera que sí existen barreras que impiden la promoción de las mujeres a puestos de responsabilidad, disminuyendo dicho porcentaje hasta el 9,7% en el caso del grupo de empresas con mujeres en sus órganos de administración.

Para concluir, señalar que los obstáculos identificados por las empresas son mayoritariamente relacionados con las responsabilidades familiares, aún asociadas con las mujeres y con la hipermasculinización de algunos sectores. Sin embargo, los resultados pueden encontrarse condicionados por el bajo índice de respuesta ante esta pregunta.

3.5. SITUACIÓN COMPETITIVA

La posición competitiva de una empresa está determinada a medio plazo por sus actuaciones en áreas claves que se corresponden con los denominados factores de competitividad. No obstante, es necesario reiterar que no hay una identificación unánime de dichos factores, ya que en gran medida, éstos dependen del sector de actividad al que pertenece la empresa, del grado de globalización de los mercados en los que opera y de otros factores ligados a elementos de la propia organización. Sin

embargo, en el contexto económico actual, marcado por el rápido cambio técnico y la globalización de mercado, hay gran acuerdo sobre la importancia de ciertos procesos en la posición competitiva actual y futura de la empresa. En el marco de este estudio, se han seleccionado indicadores relacionados con cuatro factores claves de competitividad: la calidad y la innovación, la internacionalización, la gestión del talento o de los recursos humanos y el acceso a la financiación.

Este subapartado se estructura en torno a la cuestión siguiente: ¿se observan diferencias, entre las empresas que cuentan con mujeres en su órgano de administración y las que no lo hacen, en relación a ciertos factores de competitividad empresarial?

3.5.1. Calidad e innovación

A partir de los indicadores seleccionados y de los resultados obtenidos en la Encuesta, no se puede afirmar que haya diferencias estadísticamente significativas en relación con la calidad y la innovación entre empresas que cuentan con mujeres en el órgano de administración y las que no lo hacen. Los puntos siguientes resumen la situación comparada de ambos tipos de empresas (Tabla 18):

a) El porcentaje de medianas y grandes empresas que cumple con la normativa de calidad y/o posee una certificación ISO (International Standarization Organization) es del 75,9%, sin que se aprecien diferencias significativas[14] entre las empresas con presencia de mujeres en el órgano de administración (73,9%) y las que no tienen presencia femenina (76,6%).

b) No se observan tampoco diferencias significativas[15] entre el porcentaje de medianas y grandes empresas que ha implantado recientemente (últimos doce meses) un plan que haya tenido como consecuencia una mejora significativa de la calidad de los productos (66,7% en las empresas sin mujeres en el órgano de administración, 63,8% en las empresas con mujeres); ni tampoco en el caso de planes que hayan mejorado la eficiencia de los procesos de producción (70,7% en empresas sin mujeres, 73,1% en empresas con mujeres).

c) En relación con los procesos de innovación, de nuevo, el comportamiento de ambos grupos de empresas es similar; aunque el porcentaje de empresas innovadoras es inferior en el grupo de empresas con mujeres en el órgano de administración, las diferencias no son significativas[16]. En torno al 50% de las empresas realiza innovaciones de producto (que conducen al desarrollo de nuevos productos) y un porcentaje similar, innovaciones de proceso (desarrolla nuevos procesos productivos o modificaciones en los existentes); en el caso de las empresas sin mujeres en el órgano

14 Prueba de la Chi-Cuadrado con un nivel de significatividad ≤ 0,05.
15 Ídem.
16 Ídem.

de administración, estos porcentajes se elevan hasta el 52% y se reducen hasta cerca del 46% en el caso de las empresas con mujeres.

d) Por último, es también muy similar[17] el porcentaje de empresas que no ha implementado recientemente ningún plan dirigido a mejorar los aspectos relacionados con la calidad y la innovación (19,7% en el caso de empresas sin mujeres y 18,1% en empresas con mujeres).

Tabla 18. Indicadores de calidad e innovación empresarial en función de la presencia de mujeres en el órgano de administración

% a través de la columna	Presencia de mujeres en el órgano de administración		
¿Cumple su empresa la normativa ISO y/o tiene Certificado/s de Calidad?	**No**	**Sí**	**Total**
Sí	76,6	73,9	75,9
No	23,4	26,1	24,1
Total	**100,0**	**100,0**	**100,0**
¿En el último año la empresa ha implementado planes que...			
Hayan mejorado significativamente la calidad de sus productos	**No**	**Sí**	**Total**
Sí	66,7	63,8	65,8
No	33,3	36,2	34,2
Total	**100,0**	**100,0**	**100,0**
Hayan mejorado significativamente la eficiencia con la que produce sus servicios o productos ya existentes	**No**	**Sí**	**Total**
Sí	70,7	73,1	71,4
No	29,3	26,9	28,6
Total	**100,0**	**100,0**	**100,0**
Les conduzcan al desarrollo de nuevos productos	**No**	**Sí**	**Total**
Sí	52,9	45,7	50,8
No	47,1	54,3	49,2
Total	**100,0**	**100,0**	**100,0**
Les conduzcan al desarrollo de nuevos procesos productivos	**No**	**Sí**	**Total**
Sí	52,4	46,7	50,7
No	47,6	53,3	49,3
Total	**100,0**	**100,0**	**100,0**
La empresa no ha implementado ninguno de estos Planes	**No**	**Sí**	**Total**
Sí	19,7	18,1	19,2
No	80,3	81,9	80,8
Total	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Fuente: Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial

17 Ídem.

3.5.2. Gestión de los recursos humanos

La denominada "economía del conocimiento" ha enfatizado la importancia de la gestión de los recursos humanos como factor de competitividad. En la Encuesta se ha recogido información sobre cuatro indicadores relacionados con la misma (Tabla 19).

No obstante, a raíz de los resultados obtenidos, no se puede señalar que las empresas con mujeres en su órgano de administración tengan comportamientos, en relación con los indicadores seleccionados, diferentes de las que no tienen ninguna mujer:

a) La rotación de la plantilla, aproximada a través del porcentaje de trabajadores y trabajadoras con una antigüedad inferior a un año, se sitúa en un valor medio del 14,8% en las medianas y grandes empresas españolas. Este nivel es muy similar[18] en las empresas con mujeres en el órgano de administración (14,2%) y en las que no cuentan con mujeres (15,0%).

b) No se aprecian diferencias significativas[19] en el porcentaje de trabajadores y trabajadoras que ha recibido formación en el último año (50,9% en empresas con mujeres y 49,4% en empresas sin mujeres).

c) La adecuación de la cualificación de la plantilla a las funciones que desarrolla es relativamente alta –alcanza una valoración media de 7,7 en una escala de 1 a 10-. De nuevo, no se encuentran diferencias[20] en dicha valoración entre las empresas con mujeres en el órgano de administración (7,6) o sin ellas (7,7).

d) Un alto porcentaje de medianas y grandes empresas dispone de "intranet" (73,9%), considerada una herramienta para la gestión del conocimiento, pero no se aprecian diferencias importantes[21] entre las empresas con mujeres (70,8%) y las que no tienen mujeres (75,0%).

18 Prueba de la t de Student, con un nivel de significatividad ≤ 0,05.
19 Ídem.
20 Ídem.
21 Prueba de la Chi- Cuadrado con un nivel de significatividad ≤ 0,05.

Tabla 19. Indicadores de gestión de los recursos humanos en función de la presencia de mujeres en el órgano de administración

% a través de la columna	Presencia de mujeres en el órgano de administración		
Porcentaje de plantilla con antigüedad inferior a un año	**No**	**Sí**	**Total**
Valor medio	15,0	14,2	14,8
Porcentaje de plantilla que recibió formación a lo largo de 2007	**No**	**Sí**	**Total**
Valor medio	49,4	50,9	49,8
Adecuación de la cualificación del personal empleado a las funciones que desarrollan (valoración de 1 a 10)	**No**	**Sí**	**Total**
Valor medio	7,7	7,6	7,7
¿Dispone su empresa de intranet?	**No**	**Sí**	**Total**
Sí	75,0	70,8	73,9
No	25,0	29,2	26,1
Total	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Fuente: Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

3.5.3. Internacionalización

Atendiendo a los resultados de la encuesta, se observan ciertas diferencias en el grado de internacionalización de las empresas con mujeres en el órgano de administración y las que no cuentan con mujeres. En general, se puede afirmar que las empresas con mujeres en sus órganos de administración están menos internacionalizadas que las que no cuentan con mujeres. Este resultado está muy relacionado con la mayor presencia relativa de mujeres en el órgano de administración de las empresas que son de capital únicamente nacional.

No se aprecian diferencias significativas[22] en el porcentaje que representan las exportaciones en el total de las ventas (13,4% en empresas sin mujeres, 9,9% en empresas con mujeres), pero sí en los porcentajes de empresas que tienen sucursales o filiales en el extranjero o que son sucursal o filial de una empresa extranjera. En todos estos casos, los porcentajes son mayores en el caso de las empresas que no cuentan con mujeres en el órgano de administración (Tabla 20).

22 Prueba de la t de Student, con un nivel de significatividad ≤ 0,05.

Tabla 20. Indicadores del nivel de internacionalización de las empresas en función de la presencia de mujeres en el órgano de administración

	Presencia de mujeres en el órgano de administración		
Porcentaje de las exportaciones en las ventas totales	**No**	**Sí**	**Total**
Valor medio	13,4	9,9	12,4
Porcentaje de empresas con:	**No**	**Sí**	**Total**
Sucursales en el extranjero (1)	19,7	13,2	17,9
Filiales en el extranjero (1)	17,3	12,0	15,9
"joint ventures" en el extranjero	19,6	19,2	19,5
Sucursal o filial de una empresa extranjera	25,6	15,7	22,9

Fuente: Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.
(1) La probabilidad de que las diferencias sean significativas es ≥ 95%, según la prueba de la Chi-Cuadrado.

3.5.4. Financiación

La necesidad de una financiación adecuada a los requerimientos particulares de la empresa en distintos momentos de su vida y el mantenimiento de una situación financiera saneada son, entre otros, aspectos que determinan que la financiación sea considerada también un factor clave de competitividad empresarial.

La obligada limitación temporal del cuestionario en el que se apoya la Encuesta no ha permitido ahondar en un tema tan específico como el de la financiación empresarial, pero a partir de las cuentas societarias sí se ha obtenido información sobre un aspecto concreto de la misma: el grado de endeudamiento de la empresa[23].

Atendiendo a los resultados, se puede señalar que las empresas que cuentan con mujeres en el órgano de administración tienen un nivel de endeudamiento inferior a las que no tienen mujeres. De media, el nivel de endeudamiento en las medianas y grandes empresas se situó en el año 2005, último dato disponible, en el 61,5%, pero este ratio se eleva al 63,7% en el caso de las empresas sin mujeres y se reduce al 55,5% en el caso de las empresas con mujeres en el órgano de administración (Tabla 21).

23 El ratio de endeudamiento aporta información referente al peso de las deudas a corto y a largo plazo en el total del pasivo [(Acreedores a L/P + Acreedores a C/P) / Total Pasivo] x 100%.

Tabla 21. Nivel de endeudamiento de las empresas en función de la presencia de mujeres en el órgano de administración. Año 2005

	Presencia de mujeres en el órgano de administración		
Ratio de endeudamiento (exigible/pasivo total)	**No**	**Sí**	**Total**
Media (1)	63,7	55,5	61,5
Mediana	67,5	57,1	65,0
Percentil 25	50,3	38,6	47,5
Percentil 50	67,5	57,1	65,0
Percentil 75	80,1	73,7	78,4

Fuente: Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.
(1) La probabilidad de que las diferencias en las medias sean significativas es ≥ 95%, según la prueba de la t de Student.

3.5.5. Evolución empresarial

3.5.5.1. Resultados económicos y financieros

El nivel actual de competitividad de una empresa tiene su reflejo en los resultados económicos y financieros de la misma. A continuación se presentan algunos resultados correspondientes al año 2005, último para el que hay información de las cuentas de las sociedades, y para el período 2000-2005. Esta última permite aproximar la evolución reciente de la empresa (Tabla 22).

¿Son diferentes los resultados económicos y financieros de las empresas en función de la presencia o no de mujeres en el órgano de administración? ¿Ha sido diferente su evolución reciente?

El periodo analizado, 2000-2005, ha sido un periodo de expansión económica, como muestra el importante crecimiento medio de los indicadores económicos empresariales seleccionados (ingresos, valor de las ventas, valor agregado, empleo, productividad y resultados de explotación).

Los resultados de las cuentas de las sociedades muestran que la evolución de las empresas con mujeres en el órgano de administración ha sido muy similar a la de empresas sin mujeres en el periodo 2000-2005. Los aumentos en las principales variables observadas han sido muy importantes y similares en ambos grupos. No obstante, cabe señalar que las empresas con mujeres presentaban valores medios ligeramente superiores en todos los indicadores seleccionados en el año 2000, pero este diferencial no se ha mantenido debido a que el crecimiento en el periodo ha sido ligeramente inferior en las empresas con mujeres en el órgano de administración.

El crecimiento medio de la productividad por persona empleada[24], una variable considerada clave en la competitividad de las empresas a medio plazo, ha sido del 16,6% para el conjunto de las medianas y grandes empresas en el periodo 2000-2005, mostrando valores muy similares en los dos grupos de empresas de interés.

Tabla 22. Resultados económicos de las empresas en función de la presencia de mujeres en el órgano de administración. Valor de la mediana. Euros

Valor de la mediana	Presencia de mujeres en el órgano de administración		
Ingresos	**No**	**Sí**	**Total**
Ingresos (año 2000)	8.692.074	9.622.083	9.081.936
Ingresos (año 2005)	17.554.285	15.290.294	17.185.411
Incremento en el periodo 2000-2005 (%)	54,6	40,7	51,3
Importe neto de la cifra de ventas	**No**	**Sí**	**Total**
Importe Neto Cifras Ventas (año 2000)	8.489.164	8.863.805	8.532.190
Importe Neto Cifras Ventas (año 2005)	16.441.804	13.438.153	15.567.832
Incremento en el periodo 2000-2005 (%)	56,0	42,8	51,1
Valor agregado	**No**	**Sí**	**Total**
Valor agregado (año 2000)	2.770.749	3.135.786	2.885.898
Valor agregado (año 2005)	5.210.702	4.773.485	5.006.408
Incremento en el periodo 2000-2005 (%)	47,8	41,5	45,8
Nº de personas empleadas	**No**	**Sí**	**Total**
Número de personas empleadas (año 2000)	92	97	96,0
Número de personas empleadas (año 2005)	120	118	120,0
Incremento en el periodo 2000-2005 (%)	26,7	20,0	24,8
Productividad por empleado/a	**No**	**Sí**	**Total**
Productividad por persona empleada (año 2000)	34.920	36.601	35.070
Productividad por persona empleada (año 2005)	43.547	42.569	43.355
Incremento en el periodo 2000-2005 (%)	16,0	17,3	16,6
Resultados de explotación (1)	**No**	**Sí**	**Total**
Resultados de explotación (año 2000)	241.477	344.501	254.338
Resultados de explotación (año 2005)	465.738	422.957	450.392

Fuente: Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.
(1) No se presentan datos referidos al periodo 2000-2005 porque, dado que los resultados de explotación pueden ser positivos o negativos, el incremento no ofrece una buena medición de su evolución: aumentos relativos similares de pérdidas y de ingresos dan incrementos iguales (del mismo signo).

24 Definida como el valor agregado (Ingresos de explotación-Gastos de explotación) por persona empleada.

3.5.5.2. Rentabilidad empresarial

La rentabilidad de una empresa es generalmente el reflejo de su posición competitiva. Como se ha señalado en el capítulo dedicado a la revisión de la literatura, muchos de los análisis que han profundizado en la posible relación entre la presencia de las mujeres en los órganos de gobierno de la empresa y la competitividad de ésta, han utilizado como *proxy* de este último concepto uno o más indicadores de rentabilidad.

La rentabilidad económica[25], el rendimiento medio de las inversiones en activos, de las empresas medianas y grandes españolas se ha situado en 2005 en el 2,4%, siendo ligeramente superior en las empresas con mujeres en el órgano de administración (2,9%) que en las que no cuentan con mujeres (2,23%). En el año 2000 el diferencial de rentabilidad económica a favor de las empresas con mujeres era mayor (3,4% frente a 2,1%), pero la evolución menos favorable de este grupo de empresas en el periodo lo ha reducido (Tabla 23).

Un comportamiento similar muestra la rentabilidad financiera[26], rendimiento medio de los fondos propios, en el periodo 2000-2005. Las empresas con mujeres en el órgano de administración mostraban en el año 2000 una rentabilidad financiera superior a la de las empresas sin mujeres (11,2% frente a 9,0%). Sin embargo, la evolución en el periodo ha reducido dicho diferencial y en 2005 no se observan diferencias entre ambos grupos.

Tabla 23. Rentabilidad empresarial en función de la presencia de mujeres en el órgano de administración. Valor de la mediana

Valor de la mediana	Presencia de mujeres en el órgano de administración		
Rentabilidad económica (Beneficios/Activo total) (%)	**No**	**Sí**	**Total**
Rentabilidad económica (año 2000)	2,06	3,41	2,33
Rentabilidad económica (año 2005)	2,23	2,91	2,38
Incremento en el periodo 2000-2005 (puntos porcentuales)	0,2	-0,5	0,1
Rentabilidad financiera (Beneficios/Fondos propios) (%)	**No**	**Sí**	**Total**
Rentabilidad financiera (año 2000)	9,0	11,2	9,8
Rentabilidad financiera (año 2005)	9,4	8,8	9,3
Incremento en el periodo 2000-2005 (puntos porcentuales)	0,4	-2,3	-0,5

Fuente: Encuesta sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

25 Esta variable se define como: (beneficio/activo total)*100.
26 Esta variable se define como: (beneficio/fondos propios)*100.

4. CONCLUSIONES

Como ya se señaló anteriormente, los datos ofrecidos en este capítulo recogen una amplia panorámica sobre la presencia de las mujeres en los órganos de administración de las empresas, las características empresariales que pueden condicionar dicha presencia, incluidos los aspectos en la gestión de los Recursos Humanos que pueden guardar relación con la misma, como pueden ser la relación entre la situación de las mujeres en los restantes escalafones empresariales y su presencia en los órganos de administración o la relación entre las políticas seguidas por las empresas en materia de igualdad, diversidad y conciliación o la opinión empresarial y dicha presencia. Asimismo, se ofrece una primera aproximación a la relación entre presencia de mujeres en órganos de administración y factores de competitividad.

Esta panorámica es necesaria para contextualizar y entender la relación entre la presencia de mujeres en los órganos de administración de las empresas y su relación con la competitividad empresarial, la cual se analizará en mayor profundidad en el siguiente capítulo de este estudio. Las principales conclusiones obtenidas en este capítulo se ofrecen a continuación:

4.1. PRESENCIA Y POSICIÓN DE MUJERES EN LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS

Los resultados obtenidos de la Encuesta realizada en el marco de este estudio confirman los datos recogidos en el capítulo correspondiente a la revisión de la literatura existente sobre la materia: los varones se encuentran sobre-representados en los altos cargos empresariales, especialmente en los órganos de administración de las empresas. Tan sólo un 26,9% de las medianas y grandes empresas españolas tienen al menos una mujer en su órgano de administración

Asimismo, la Encuesta aporta también datos relevantes sobre la presencia de mujeres con respecto al total de miembros de los órganos de administración, dado que constituye un indicador alternativo al anterior. Así, pese a encontrar un 26,9% de empresas con presencia de mujeres en sus órganos de administración, se puede observar cómo éstas representan tan solo el 12,7% de sus miembros.

4.2. CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES Y PRESENCIA DE MUJERES EN LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS

4.2.1. Características generales

Con respecto a las características empresariales en relación con la presencia de mujeres en los órganos de administración, cabe resaltar que la presencia de mujeres aumenta en empresas de carácter familiar (36,4%); en las empresas de capital 100% nacional (30,6%) y en las empresas de mayor antigüedad (27,5 años).

Asimismo, con respecto a la presencia de mujeres en relación al total de miembros de los órganos de administración, las características más importantes se resumen en los siguientes puntos:

a) Atendiendo al tipo de órgano de administración, la mayor presencia de mujeres se observa en las empresas regidas por consejos de administración (13,3%), seguidas de las empresas gobernadas por administradores y administradoras solidarios (10,0%) y mancomunados (11,6%). La menor presencia relativa de mujeres se observa en los consejos rectores de las cooperativas (9,2%).

b) Por sector de actividad, el mayor porcentaje de mujeres se encuentra en el sector de los servicios (13,8%), frente al sector de la construcción, sector en el que las mujeres tan sólo representan el 9,8% del total de personas miembro.

c) Por otro lado, la mayor presencia de mujeres la encontramos en aquellas empresas de carácter familiar, donde el porcentaje de mujeres sobre el total de miembros alcanza un 18,6%.

d) Por último, atendiendo al tamaño empresarial, son las empresas de 250 o más trabajadores y trabajadoras, las que cuentan con una mayor proporción de mujeres en sus órganos de administración (16,1%).

4.2.2. Presencia y posición de las mujeres en la empresa

Atendiendo a la relación entre presencia y posición de las mujeres en las empresas con y sin mujeres en el órgano de administración, las mayores diferencias se observan en los puestos de responsabilidad. Las medianas y grandes empresas con mujeres en el órgano de administración tienen también un mayor porcentaje de mujeres en puestos de responsabilidad; muestran una menor segregación departamental por sexo; y presentan menores diferencias en el número medio de personas a cargo entre directivos y directivas.

Por otro lado, la Encuesta también ofrece datos relativos a la situación de las mujeres en los comités de las empresas, ya que éstos son un elemento clave en la toma de decisiones de las empresas y la ausencia o presencia de mujeres en los mismos, adquiere especial relevancia. Los principales resultados son los siguientes:

a) Las mujeres representan el 21,7% del total de miembros de los comités de empresa de las medianas y grandes empresas españolas.

b) Por tipo de comité, el mayor porcentaje de mujeres se encuentra en los comités especializados, especialmente en el de riesgos laborales, siendo en los comités de dirección donde la presencia femenina es más baja (19,2%).

c) Es en el sector de los servicios donde se observa el mayor porcentaje de mujeres miembro de comités (25,8%), frente al sector de la construcción, donde alcanzan el 12,3% sobre el total.

4.2.3. Políticas de promoción, igualdad de oportunidades y política empresarial

En cuanto a la relación entre la gestión de los recursos humanos de las empresas en materia de igualdad de oportunidades y la presencia de mujeres en los puestos de responsabilidad y dirección de las empresas se realizará un análisis en profundidad en el Capítulo V, por lo que este capítulo se limita a ofrecer datos cuantitativos sobre la relación entre el desarrollo de políticas de igualdad, la implementación de medidas favorecedoras de la conciliación entre vida personal y profesional, el desarrollo de otro tipo de actuaciones en esta materia y su relación con la presencia de mujeres en los órganos de administración de las empresas y la opinión empresarial sobre dicha presencia.

En primer lugar, cabe señalar que el porcentaje de empresas que ha implementado o tiene intención de implementar un plan de igualdad es aún muy reducido (25,7%). Solamente el 21,3% de las empresas medianas y el 46,9% de las grandes han desarrollado o tienen previsto desarrollar este tipo de planes.

Por otro lado, el porcentaje de empresas que afirma realizar algún tipo de medida facilitadora de la conciliación entre vida personal y familiar se sitúa en el 75,8%, siendo la flexibilización de horarios laborales y la reducción de jornada las actuaciones más llevadas a cabo por las empresas.

Interesante es también resaltar el escaso porcentaje de empresas que realizan programas específicos para la promoción de mujeres a puestos de responsabilidad. Solamente un 2,4% de las empresas llevan a cabo algún tipo de programa en este sentido, mayoritariamente actuaciones dirigidas a la sensibilización y/o formación en habilidades directivas para mujeres. La razón más señalada a la hora de justificar la inexistencia de estas actuaciones es que la empresa no considera relevante el sexo de las personas que ocupan los puestos de responsabilidad.

En cuanto a lo referido a políticas de diversidad, son también pocas las empresas que realizan actuaciones para su promoción (4,7%). De éstas, las actuaciones más realizadas son aquéllas relacionadas con la incorporación de personas con discapacidad y la incorporación de personas inmigrantes a las plantillas.

Por último, cabe destacar que, en relación a la gestión de recursos humanos de la empresa en materia de igualdad y conciliación, no se han encontrado diferencias estadísticamente significativas entre aquellas empresas con mujeres en sus órganos de administración y las que no tienen mujeres en los mismos.

4.2.4. Opinión empresarial sobre la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad

En cuanto a la opinión de las empresas sobre la presencia de mujeres en los puestos de responsabilidad, las principales conclusiones extraídas de este apartado se pueden resumir en los siguientes puntos:

a) Un 34,9% de las empresas considera que existe un estilo de liderazgo generizado, atribuyendo ciertas características específicas al liderazgo femenino, mayoritariamente relacionadas con capacidades comunicativas como la empatía, el diálogo, etc. Es importante resaltar la mayor percepción de diferentes estilos de liderazgo expresada por las empresas con mujeres en sus órganos de administración. Un 41,1% de las mismas considera que existen características diferentes entre el liderazgo ejercido por mujeres y hombres, mientras este porcentaje no llega al 33% en el caso del grupo de empresas sin mujeres en sus órganos de administración.

b) Importante también es señalar la percepción que las empresas tienen sobre la incorporación de mujeres en los puestos de alta dirección y órganos de administración de las empresas. Un 58,0% de las empresas que consideran que existen diferentes estilos de liderazgo entre mujeres y hombres, considera que la presencia de mujeres en estos cargos es positiva porque ejercen un liderazgo más beneficioso que el de los varones, mientras un 36,9% considera que su presencia es positiva ya que mejora la imagen de la empresa. Por el contrario, el porcentaje que considera que la presencia de mujeres es negativa es inferior al 4% del total. En este caso no se observan diferencias estadísticamente significativas entre la percepción de las empresas con mujeres en sus órganos de administración y el grupo de empresas sin mujeres en los mismos.

c) Por último, señalar que el 41,8% de las empresas considera que existe una relación beneficiosa entre la incorporación de mujeres a puestos de responsabilidad y la competitividad empresarial, sin que existan diferencias significativas entre el grupo de empresas con presencia de mujeres en sus órganos de administración y el grupo de empresas sin mujeres.

4.2.5. Situación competitiva

En relación con el comportamiento de las empresas atendiendo a algunos factores claves de competitividad, cabe señalar que no se han encontrado diferencias importantes, entre empresas con y sin mujeres en el órgano de administración, en los indicadores relacionados con calidad e innovación ni con la gestión de recursos humanos. Sí se observa, sin embargo, que las empresas con mujeres están menos internacionalizadas, resultado acorde con la mayor presencia que tienen las empresas de capital 100% nacional en el grupo, y un riesgo financiero, medido a través del ratio de endeudamiento, significativamente inferior.

La evolución de los principales ratios económicos (ingresos, ventas, valor agregado, tamaño de la plantilla, productividad aparente y resultados de explotación) de las empresas con y sin mujeres en el órgano de administración en el periodo 2000-2005, periodo de fuerte expansión económica, ha sido también muy similar.

CAPÍTULO IV.

LA RELACIÓN ENTRE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y LA PRESENCIA DE MUJERES EN LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN

1. INTRODUCCIÓN

En el capítulo previo se ha realizado una aproximación descriptiva a la relación entre competitividad empresarial y presencia de mujeres en el órgano de administración de la empresa. En éste se avanza en el análisis de dicha relación mediante técnicas estadísticas más complejas que buscan, por un lado, delimitar de forma amplia, multidimensional, el concepto de competitividad y, por otro, establecer en qué medida la presencia de mujeres en los órganos de administración opera como un factor explicativo de los niveles de competitividad empresarial. El capítulo se inicia con un análisis descriptivo de las empresas más y menos competitivas de la *Base de datos sobre presencia de mujeres y competitividad empresarial*; continúa con dos análisis de componentes principales que aportan dos indicadores sintéticos de competitividad y se cierra con la estimación de modelos logit.

Los indicadores y factores de competitividad[27] que van a formar parte del análisis descriptivo de este trabajo se van a separar en distintas categorías:

- Indicadores económico-financieros: ingresos totales, importe neto de la cifra de negocios, resultados ordinarios, rentabilidad económica, rentabilidad financiera, endeudamiento, gastos de personal, valor añadido, resultados de explotación y productividad aparente del trabajo. Este último y la rentabilidad económica serán utilizados como indicadores clave para hacer un ranking de empresas por competitividad distinguiendo por cuartiles. Se utilizan los datos del año 2005 (último valor disponible en el Registro Mercantil), para situar la competitividad actual de la empresa y se tendrá en cuenta, además, la tasa de variación de estos indicadores en el período 2000-2005, para dibujar el perfil evolutivo que la empresa ha seguido en términos de competitividad.
- Factores de competitividad: relacionados con la internacionalización (porcentaje de ventas en mercados extranjeros, joint venture, filiales y sucursales en el extranjero), relacionados con la calidad e innovación tecnológica (planes de mejora de productos y procesos, empresas que realizan innovaciones de producto y de proceso, normativa ISO-Certificados de calidad), y aquellos factores que están relacionados con la gestión de recursos humanos (porcentaje de personas empleadas con menos de un año en plantilla, porcentaje de plantilla que recibe formación continua, adecuación de la cualificación de los empleados a sus funciones y utilización de intranet). Los datos utilizados para estos factores son los correspondientes al año 2007.

27 Para una discusión más amplia del concepto de competitividad véase el Capítulo I de este mismo Informe.

2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO EN FUNCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Un paso previo al análisis de la influencia que la presencia de mujeres en los órganos de administración tiene sobre la competitividad de las empresas ha sido la distinción de las empresas competitivas de las no competitivas, utilizando para ello dos indicadores clásicos de competitividad: la rentabilidad económica y la productividad aparente del trabajo. A partir de esta distinción, se ha realizado un análisis estadístico descriptivo en función de los indicadores y factores de competitividad utilizados en este trabajo.

2.1. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO EN FUNCIÓN DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA

El procedimiento utilizado para realizar el análisis descriptivo de la competitividad de las empresas atendiendo al indicador de rentabilidad económica ha consistido en ordenar de forma decreciente a las empresas en función del valor de dicho indicador en 2005, para dividir, posteriormente, la muestra en cuartiles, calculándose las medianas[28] de cada uno de los indicadores y factores de competitividad. De esta manera, es posible ofrecer un análisis comparado de las empresas competitivas y no competitivas.

La rentabilidad económica media de las empresas encuestadas fue del 2,0% durante 2005. En la Tabla 24, se presenta el valor de la mediana para cada cuartil, una vez ordenadas las empresas de mayor a menor rentabilidad. En esta Tabla se observa que las empresas más competitivas, aquellas que se encuentran en el cuarto cuartil (C4), tienen una rentabilidad económica de 9,8%. Las empresas que se encuentran en el tercer cuartil (C3) alcanzan una rentabilidad económica de 3,6%. Se van a considerar empresas competitivas, utilizando el indicador de la rentabilidad económica, a todas aquellas que se encuentren situadas en el tercer y cuarto cuartil, dado que están alcanzando valores de rentabilidad económica superiores a la media.

La rentabilidad económica para el segundo cuartil es de 0,6% y tiene un valor negativo (-5,8%) en el primer cuartil de la muestra. Estos dos cuartiles agrupan a las empresas que se han considerado no competitivas.

28 Se ha elegido el valor de la mediana del intervalo en lugar de la media para reducir el efecto de algunos de los valores extremos. En el caso de la inexistencia de estos valores extremos, la media y la mediana coinciden.

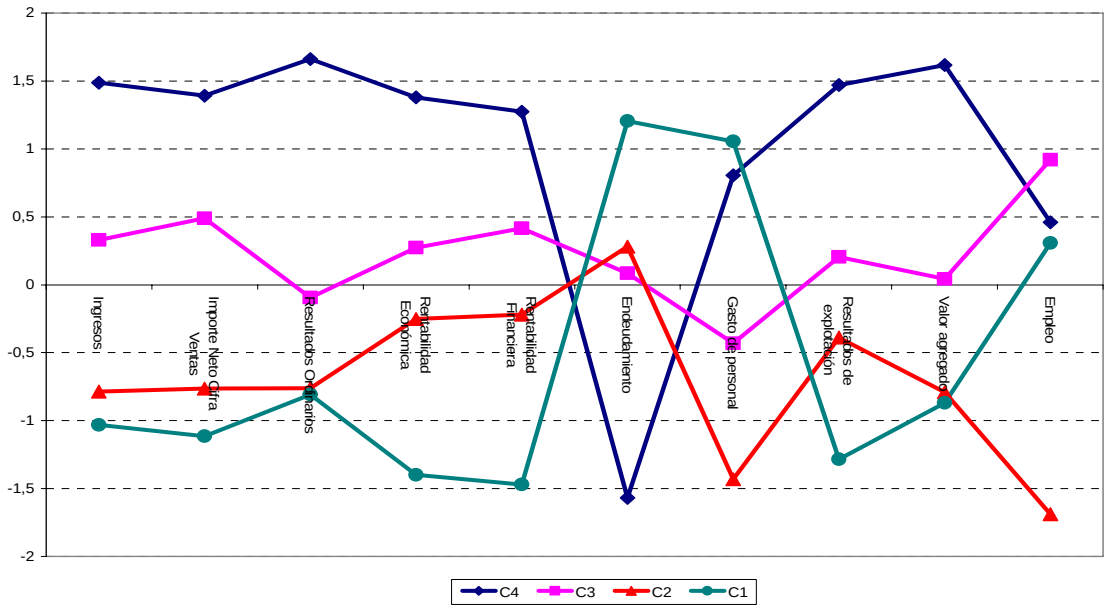
Tabla 24. Rentabilidad económica en el año 2005 (medianas)

CUARTILES	RENTABILIDAD ECONÓMICA
C4	9,8%
C3	3,6%
C2	0,6%
C1	-5,8%

Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

A partir de esta clasificación, se calculan los valores medios[29] de todos los indicadores económico-financieros por cuartiles. Como se observa en el Gráfico 9[30], las empresas más competitivas obtienen mejores resultados que el resto. Todos los indicadores económico-financieros tienen una posición más alta, excepto el nivel de endeudamiento que, como era de esperar, es más bajo. Las variables relacionadas con el empleo (número de personas empleadas y gasto de personal) no alcanzan su nivel más alto para el cuarto cuartil. Este resultado está señalando que las empresas más competitivas, según el criterio de rentabilidad económica, no son las más grandes, medidas a través del empleo.

Gráfico 9. Indicadores de resultados económico financieros en el año 2005 por cuartiles, según criterio de rentabilidad económica



Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

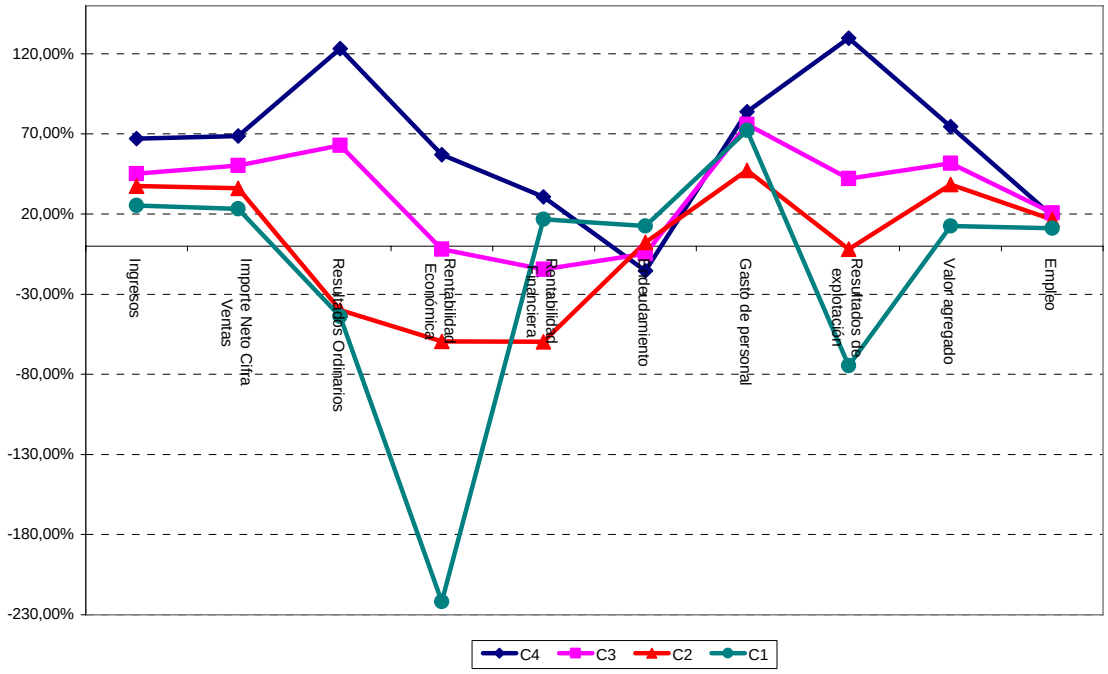
29 Aunque se habla de valor medio, se debe recordar que el cálculo realizado es el de la mediana, para evitar la influencia de los valores extremos.

30 Debido a que los distintos indicadores económico-financieros tienen medidas muy dispares, los resultados se han representado estandarizados.

Para completar la información sobre la competitividad de una empresa en un momento determinado del tiempo, en este caso el año 2005, se ha considerado la evolución[31] de las variables económico-financieras a lo largo del periodo 2000-2005, a través de la tasa de variación porcentual entre ambos años (Gráfico 10). Las empresas más competitivas (C4) en el año 2005 son aquéllas que han evolucionado más positivamente en el periodo 2000-2005. Al igual que ocurría con los datos del año 2005, estas empresas obtienen unas tasas de variación más altas, con mayor crecimiento que todas las demás empresas en todas las variables excepto en el indicador de endeudamiento.

Merece la pena destacar que la evolución del empleo en el periodo ha sido aproximadamente igual para la mayoría de las empresas (19% para C4, 21% para C3, 17% para C2; 11% para C1). Este resultado pone de manifiesto el incremento general respecto al empleo que ha experimentado el tejido empresarial español a la largo del periodo.

Gráfico 10. Evolución de los indicadores económico-financieros por cuartiles, según criterio de rentabilidad económica. (Tasas de variación en el periodo 2000-2005, %)



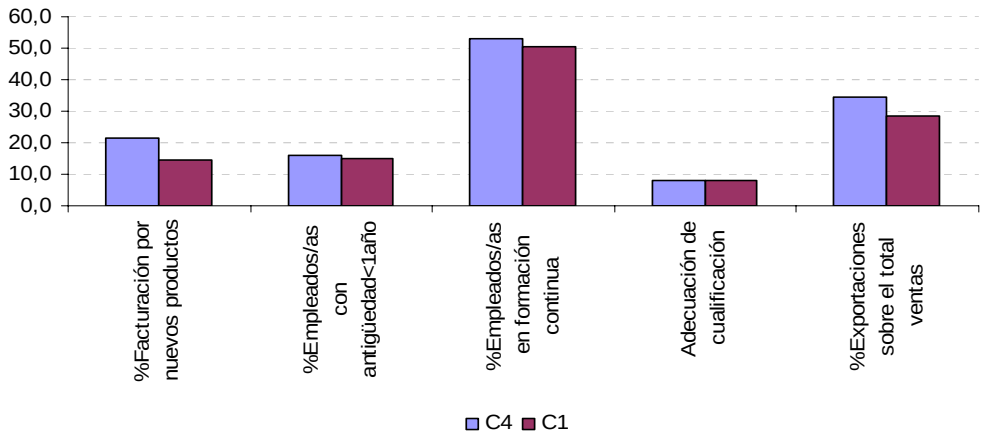
Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

31 Para los cálculos de la tasa de variación entre los años 2005 y 2000, para el caso de aquellas empresas que no tenían dato en el año 2000, se ha tomado el mismo valor que en el 2005.

Como se puede observar en el Gráfico 10, las únicas empresas que han tenido un aumento en su rentabilidad económica en el periodo 2000-2005 han sido las pertenecientes al cuarto cuartil. Así, las empresas consideradas como competitivas no sólo destacan por su alta rentabilidad económica, sino por la evolución que este indicador económico-financiero ha tenido a lo largo del periodo comprendido entre el año 2000 y el año 2005.

Además de estos datos de carácter puramente económico-financieros, a través de la *Encuesta* se han recogido datos sobre diversos factores de competitividad, de naturaleza tanto cuantitativa como cualitativa. En el Gráfico 11 se recogen las puntuaciones promedio de los factores de competitividad cuantitativos para cada uno de los cuartiles. No se han encontrado diferencias significativas entre los valores relativos al segundo y tercer cuartil, por lo que se han representado sólo aquellos que se corresponden con las empresas más competitivas (C4) y las menos competitivas (C1).

Gráfico 11. Factores cuantitativos de competitividad, según criterio de rentabilidad económica. Año 2005. Primer y Cuarto cuartil



Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

En este caso, los factores de competitividad relacionados con la gestión de los recursos humanos no difieren de forma significativa entre las empresas más y menos competitivas. Sin embargo, sí existen comportamientos distintos cuando lo que se compara es el indicador de innovación, medido a través del porcentaje de facturación por la introducción de nuevos productos, y el porcentaje de exportaciones sobre ventas, que es uno de los indicadores utilizados para medir la internacionalización de la empresa. Así, para las empresas más competitivas, un 21,4% de su facturación se corresponde con nuevos productos, frente al 14,4% de las empresas menos competitivas. En el caso del indicador de internacionalización, mientras que las empresas más

competitivas tienen de media un 34,7% de exportaciones sobre el total de sus ventas, este porcentaje se reduce hasta el 28,3% en el caso de las empresas no competititvas[32].

Respecto a los factores de competitividad de naturaleza cualitativa, se presentan en la Tabla 25, para las empresas más y menos competitivas de la muestra, los porcentajes de respuesta positiva y negativa a dichos factores. La información se resume en los siguientes puntos:

a) Los factores de competitividad relacionados con la innovación y la calidad son los 5 primeros. En estos, se puede apreciar cómo el porcentaje de empresas que aplica programas de innovación y calidad es mayor entre las empresas más competitivas que entre las menos competitivas. Las diferencias entre ambos cuartiles no son significativas, excepto en el caso de que la empresa tenga Certificado ISO y/o Certificado de Calidad.

b) La disponibilidad de Intranet en la empresa se considera como una mejora en la gestión de los recursos humanos. El 75,7% de las empresas más competitivas dispone de Intranet, frente al 71,5% de las menos competitivas. No hay una diferencia estadísticamente significativa entre las mismas.

c) Los cuatro últimos factores de competitividad afectan a la internacionalización de las empresas. En este caso se puede comprobar que las empresas más competitivas tienen unos porcentajes inferiores que las menos competitivas, aunque estas diferencias no son estadísticamente significativas. No obstante, resulta destacable que el 34,1% de las empresas menos competitivas y el 23% de las más competitivas son filiales o sucursales de otras empresas.

Tabla 25. Factores cualitativos de competitividad según criterio de rentabilidad económica. Año 2005. Primer y cuarto cuartil

FACTORES COMPETITIVIDAD		C4	C1
ISO-Certificado de Calidad (1)	SÍ	78,71%	68,60%
	NO	21,29%	31,40%
Plan de mejora de calidad	SÍ	64,44%	55,96%
	NO	35,56%	44,04%
Plan de mejora de eficiencia	SÍ	75,14%	69,03%
	NO	24,86%	30,97%
Plan para desarrollo nuevos productos	SÍ	49,73%	44,25%
	NO	50,27%	55,75%
Plan para desarrollo nuevos procesos	SÍ	49,73%	45,54%
	NO	50,27%	54,46%
Intranet	SÍ	75,71%	71,54%
	NO	24,29%	28,46%
Con sucursales en extranjero	SÍ	15,74%	20,77%
	NO	84,26%	79,23%
Con filiales en extranjero	SÍ	14,35%	17,83%
	NO	85,65%	82,17%
Joint ventures en extranjero	SÍ	19,00%	19,17%
	NO	81,00%	80,83%
Es sucursal o filial	SÍ	23,00%	34,13%
	NO	77,00%	65,87%

(1) Diferencias significativas con probabilidad superior al 90%.
Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

32 Estas diferencias son significativas al 95% de probabilidad.

Los resultados fundamentales del análisis descriptivo de la competitividad en función de la rentabilidad económica se resumen en los siguientes puntos:

a) Distinguiendo entre empresas por el nivel de competitividad, medido a través de la rentabilidad económica en el año 2005, los resultados económico financieros de las mismas son muy dispares, así como la evolución que han seguido durante el periodo 2000-2005.

b) Se consideran empresas muy competitivas a aquéllas que se encuentran en el cuarto cuartil de la muestra, es decir, que son las de mayor rentabilidad económica en el año 2005 y además son las que han tenido un mayor crecimiento de la rentabilidad económica a lo largo del periodo 2000-2005.

c) Las empresas más competitivas tienen mejores resultados económicos y financieros que el resto.

d) Los factores de competitividad muestran que son relevantes a la hora de definir empresas más y menos competitivas. Por un lado, se ha visto cómo las empresas ubicadas entre las de mayor rendimiento económico tienen unos valores superiores en factores relacionados con innovación e internacionalización, aunque los factores de gestión de recursos humanos no parecen tener un comportamiento diferente entre las empresas.

2.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO EN FUNCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD APARENTE DEL TRABAJO

Una vez realizado el análisis descriptivo de la competitividad aproximado por el criterio de rentabilidad económica, se pretende comprobar si, cambiando el indicador clave para definir la competitividad, los resultados anteriores se mantienen.

Otro de los indicadores reconocidos para hablar de competitividad empresarial es la productividad aparente del trabajo, es decir, el valor añadido que genera la empresa por cada persona trabajadora. Este indicador se calcula dividiendo el valor agregado de la empresa entre el número de personas trabajadoras, para un periodo determinado. Para la realización de este análisis descriptivo, se ha calculado la productividad aparente del trabajo para el año 2005, llevándose a cabo algunas aproximaciones por falta de datos de empleo en el año 2005[33].

33 Nota metodológica sobre productividad: Cuando para una determinada empresa no se contaba con el dato de empleo para el año 2005, pero sí para el año 2000, se ha realizado una aproximación lineal entre el VAB por persona empleada en ambos años. En el caso de no disponer de datos de empleo en el año 2000, se ha utilizado la media de la productividad por persona empleada referida a su intervalo de tamaño. Esta estimación afecta en torno a un 16% de la muestra.

Siguiendo el mismo procedimiento que en el caso anterior, una vez calculada la productividad aparente del trabajo para el año 2005, se ha ordenado la muestra de forma decreciente y se han calculado los cuartiles, separando a las empresas en más o menos competitivas según se ubiquen en los mismos.

De forma general, la productividad aparente del trabajo de media alcanza un valor de 54.303 euros. En este caso, sólo las empresas que se encuentran en el cuarto cuartil tendrían un valor superior a la media de la muestra, de modo que éstas se han considerado como las más competitivas (Tabla 26).

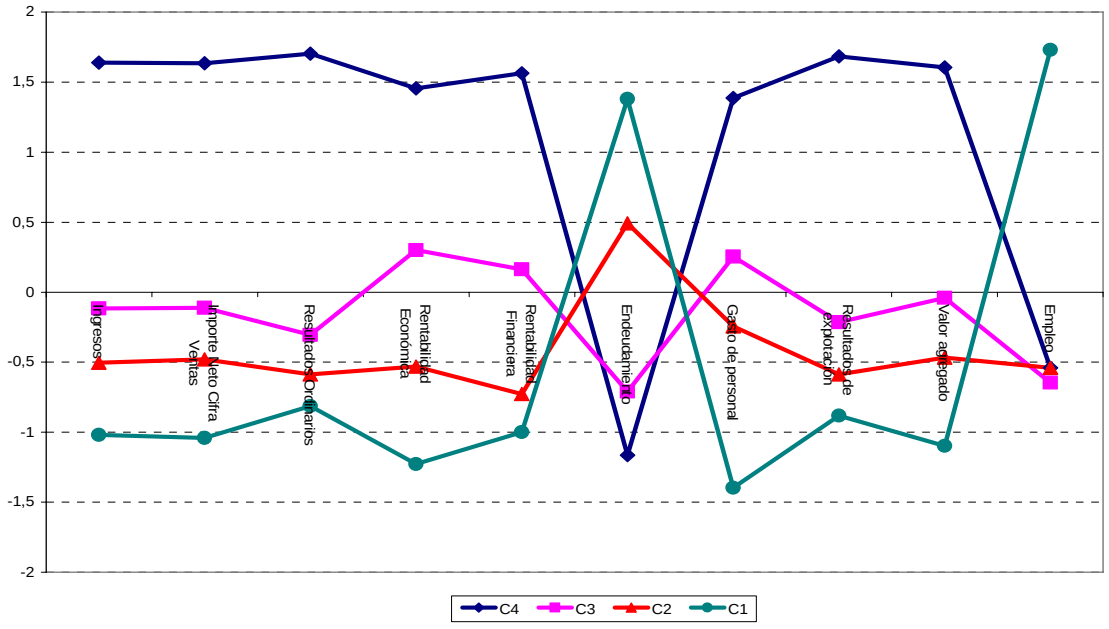
Tabla 26. Productividad aparente del trabajo en el año 2005 (medianas)

CUARTILES	PRODUCTIVIDAD APARENTE DEL TRABAJO
C4	82.338
C3	48.698
C2	35.434
C1	21.042

Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

A partir de esta nueva definición de cuartiles y la separación de las empresas por este criterio, se analizan los indicadores de resultados económico-financieros para el año 2005 y se representan en el Gráfico 12. Al igual que en el apartado anterior, los datos utilizados en este gráfico están estandarizados por las disparidades en las magnitudes de las distintas variables.

Gráfico 12. Indicadores de resultados económico financieros en el año 2005 por cuartiles, según criterio de productividad aparente del trabajo



Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

Las empresas más competitivas tienen unos resultados económicos y financieros muy superiores al resto de las empresas. Como ocurría con el ranking anterior, el endeudamiento es mucho más bajo para las empresas más competitivas. En todo caso, resulta destacable que las diferencias observadas entre las empresas son más acusadas si se utiliza como criterio la productividad aparente del trabajo en lugar de la rentabilidad económica.

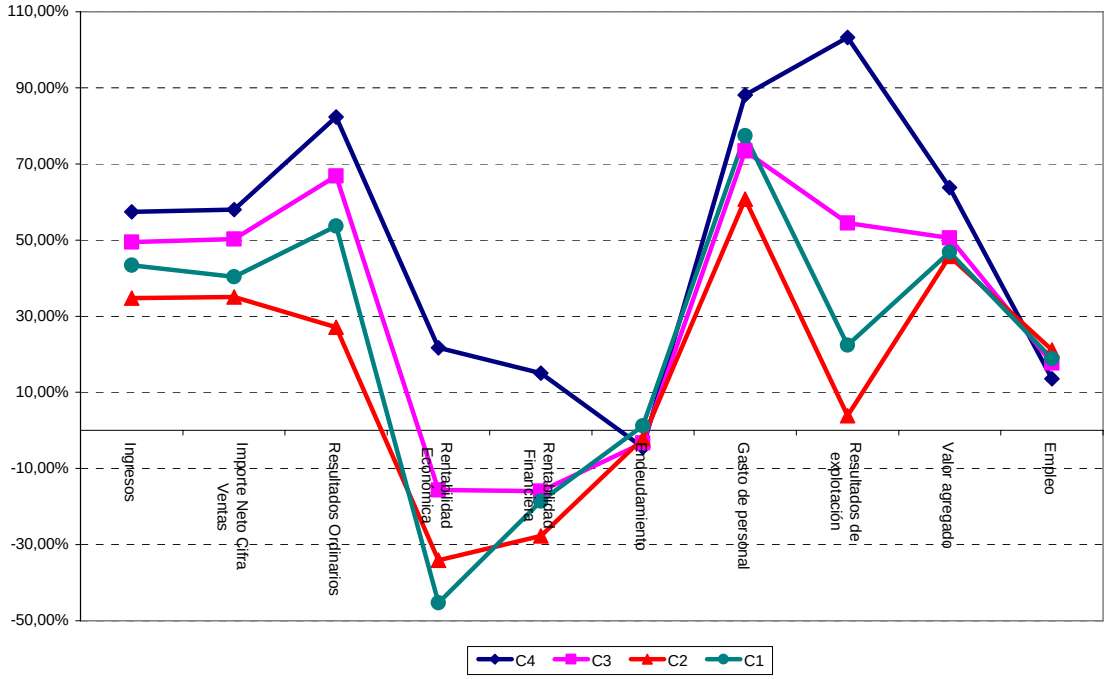
Como ya se ha señalado, la productividad aparente del trabajo se calcula como un indicador (cociente) entre el valor añadido generado por la empresa y el número de personas empleadas en la misma. Una empresa puede tener una alta productividad del trabajo porque su valor añadido haya sido elevado, o porque tenga una plantilla reducida de personal, o ambas características a la vez. Como se extrae del Gráfico 12, las empresas más competitivas (C4) son las que mayor valor agregado y menor nivel de empleo tienen. En el lado opuesto se encuentran las empresas menos competitivas (C1) que tienen el nivel más reducido de valor añadido y el número más elevado de personas empleadas. Los cuartiles intermedios tienen ambas variables en niveles bajos. Sin embargo, llama la atención que las empresas pertenecientes a C4, con el menor número medio de personas empleadas, son las que mayores gastos de personal soportan. Parece que la mejor retribución y la incorporación de beneficios sociales ayudan al aumento de la productividad.

En el Gráfico 13 se muestra la evolución seguida por los indicadores económico-financieros a lo largo del periodo 2000-2005, utilizando la tasa de variación entre los dos años especificados. Las mayores variaciones de estos indicadores se han experimentado en las empresas más competitivas. Así, las empresas más competitivas según el criterio de productividad aparente del trabajo son las que muestran unas tasas de crecimiento positivas en su rentabilidad económica y las únicas con aumento en su rentabilidad financiera.

Merece la pena destacar lo ocurrido con el empleo en el periodo analizado. Muy vinculado con los resultados comentados arriba sobre el empleo, las empresas que son más competitivas según el criterio de productividad del trabajo son las que menor tasa de crecimiento en empleo han experimentado, un 13,6%, mientras que la variación del empleo en el resto ha sido superior (17,7% para el tercer cuartil, un 21,1% para el segundo y un 18,9% en el primer cuartil).

Un resultado llamativo de este gráfico es que las empresas que se encuentran en el primer cuartil (menos competitivas) no se encontraban en la peor posición de crecimiento durante el periodo. La evolución de sus resultados económicos y financieros, en general, se encuentran por encima de los correspondientes a las empresas del segundo cuartil.

Gráfico 13. Evolución de los indicadores económico-financieros por cuartiles, según criterio de productividad aparente del trabajo. (Tasas de variación en el periodo 2000-2005)



Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

La utilización de los datos recogidos en la Encuesta sobre los factores de competitividad será equivalente a la realizada en el apartado anterior. Por un lado, en el caso de los factores de competitividad de naturaleza cuantitativa, se han calculado los promedios en cada uno de los cuartiles y en el caso de los factores de competitividad de naturaleza cualitativa se expresan los porcentajes de respuestas afirmativas y negativas para cada cuartil. En esta nueva ordenación tampoco existen diferencias relevantes en los cuartiles centrales, por lo que se únicamente se presentan los resultados obtenidos para el cuarto y primer cuartil, que se corresponderían con las empresas más y menos competitivas.

Los resultados más destacables sobre los factores de competitividad de naturaleza cuantitativa (Gráfico 14) son los siguientes:

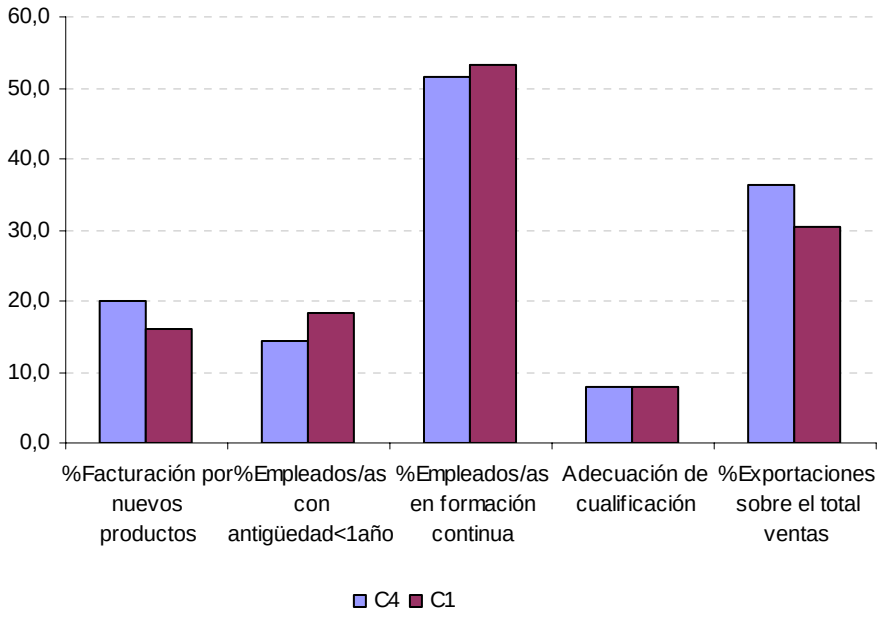
a) En relación al porcentaje de facturación por la introducción de nuevos productos en el mercado, existen leves diferencias entre las empresas más y menos competitivas (20% y 16,1% respectivamente), si bien éstas no son estadísticamente significativas.

b) En términos de gestión de recursos humanos aunque no se observan diferencias estadísticamente significativas, es importante destacar que mientras que un 14,3% de la plantilla de las empresas más

competitivas son personas trabajadoras con menos de un año de antigüedad, el 18,1% lo son en las empresas menos competitivas, por lo que la rotación de plantilla es inferior en las empresas que son más productivas. Sin embargo, las diferencias son menores respecto al porcentaje de personas que reciben formación continua (51,7% en el caso de las empresas competitivas, frente al 53,3% de las no competitivas) y la adecuación de las personas trabajadoras a los puestos en los que se encuentra (en una escala de 1 a 10, ambos grupos de empresas valoran dicha adecuación con una puntuación de 8).

c) Respecto al factor de competitividad de internacionalización, se observan diferencias entre ambos grupos de empresas. Así, el porcentaje de exportaciones respecto al total de ventas de las empresas competitivas supone un 36,3% frente al 30,5% de las menos competitivas[34].

Gráfico 14. Factores cuantitativos de competitividad, según criterio de productividad aparente del trabajo. Año 2005. Primer y Cuarto cuartil



Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

En este caso, tanto la gestión de los recursos humanos como los factores de innovación e internacionalización están afectando positivamente a la competitividad de las empresas, en este caso definidas a través del criterio de la productividad aparente del trabajo. Las empresas que tienen valores superiores de exportaciones, las de mayor innovación por la creación de productos y las de menor rotación en sus plantillas, son aquéllas que tienen una mayor productividad del trabajo.

[34] Estas diferencias son significativas al 95% de probabilidad.

En el caso de los factores de competitividad de naturaleza cualitativa, los resultados se presentan en la Tabla 27 y se resume en los siguientes puntos:

a) Los factores de competitividad relacionados con la innovación y la calidad obtienen unos porcentajes superiores en las empresas más competitivas que entre las menos competitivas, aunque las únicas diferencias significativas se producen para el factor que señala la existencia de planes para el desarrollo de nuevos procesos.

b) La disponibilidad de Intranet a la empresa, considerada como una mejora en la gestión de los recursos humanos, es un factor más utilizado en las empresas más competitivas que en las menos competitivas (el 75,1% de las empresas más competitivas dispone de Intranet y el 67,6% de las menos competitivas), aunque las diferencias entre ambos grupos de empresas no son estadísticamente significativas.

c) Respecto a los factores de competitividad relacionados con la internacionalización de las empresas, los resultados son inversos a los observados en el apartado anterior. En este caso, se puede comprobar que las empresas más competitivas tienen unos porcentajes superiores, casi duplicando sus valores, que las menos competitivas. Por ejemplo, el 20,7% de las empresas más competitivas tienen sucursales en el extranjero, frente al 11,4% de las empresas menos competitivas. Por el contrario, no se observan diferencias estadísticamente significativas en el caso de la variable que evalúa si las empresas son filiales o sucursales de otras.

Tabla 27. Factores de competitividad cualitativos, según criterio de productividad aparente del trabajo. Año 2005. Primer y cuarto cuartil

FACTORES COMPETITIVIDAD		C4	C1
ISO-Certificado de Calidad	SÍ	77,39%	67,15%
	NO	22,61%	32,85%
Plan de mejora de calidad	SÍ	69,19%	63,64%
	NO	30,81%	36,36%
Plan de mejora de eficiencia	SÍ	72,73%	68,51%
	NO	27,27%	31,49%
Plan para desarrollo nuevos productos	SÍ	51,98%	46,93%
	NO	48,02%	53,07%
Plan para desarrollo nuevos procesos (2)	SÍ	53,76%	44,94%
	NO	46,24%	55,06%
Intranet	SÍ	75,12%	67,63%
	NO	24,88%	32,37%
Con sucursales en extranjero (1)	SÍ	20,75%	11,43%
	NO	79,25%	88,57%
Con filiales en extranjero (2)	SÍ	20,28%	10,48%
	NO	79,72%	89,52%
Joint ventures en extranjero (1)	SÍ	22,05%	14,00%
	NO	77,95%	86,00%
Es sucursal o filial	SÍ	27,62%	19,05%
	NO	72,38%	80,95%

(1) Diferencias significativas con probabilidad superior al 90%.
(2) Diferencias significativas con probabilidad superior al 95%.
Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

Los resultados fundamentales del análisis descriptivo de la competitividad en función de la productividad aparente del trabajo y su comparación con los resultados encontrados en el análisis descriptivo de la competitividad en función de la rentabilidad económica, se resume en los siguientes puntos:

a) Distinguiendo entre empresas por el nivel de competitividad, medido a través de la productividad aparente del trabajo en el año 2005, los resultados económico financieros de las mismas son muy distintos entre el cuarto cuartil, que se corresponde con las empresas más competitivas, y el resto de empresas.

b) En relación a la evolución seguida de los resultados económico financieros a lo largo del periodo 2000-2005, en general se observa que las empresas más competitivas son aquéllas que han obtenido mayores tasas de crecimiento en estos indicadores, excepto en el número de personas empleadas, por lo que parece reafirmarse que la productividad es mayor por el aumento en el valor añadido generado por la empresa.

c) Las empresas más competitivas tienen mejores resultados económicos y financieros que el resto.

d) Como ocurría en la definición de competitividad a través de la rentabilidad económica, los factores de competitividad muestran que son relevantes a la hora de distinguir entre empresas más y menos competitivas.

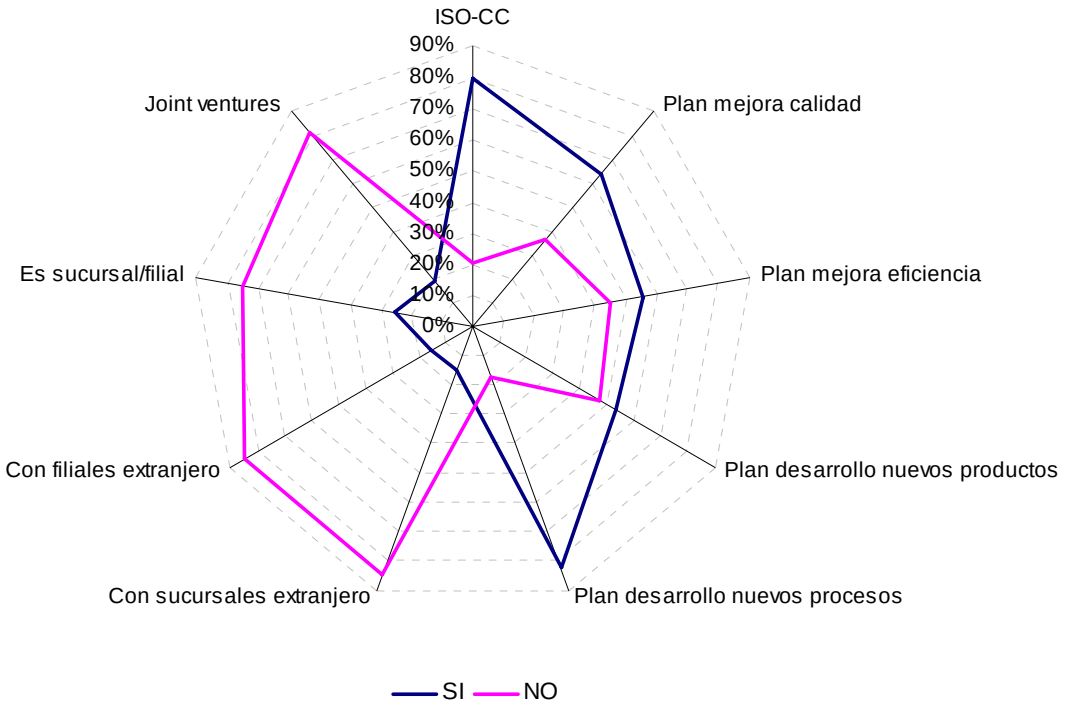
e) Utilizando el indicador de productividad aparente del trabajo como referencia para distinguir entre empresas más y menos competitivas, se observan resultados más cercanos a la teoría, dado que los factores de competitividad de innovación, internacionalización e incluso los de gestión de recursos humanos, juegan un papel importante a la hora de definir los niveles de competitividad.

3. RELACIÓN ENTRE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y PRESENCIA DE MUJERES EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD

Atendiendo a los resultados observados previamente, en este apartado se presenta un análisis gráfico del comportamiento de los factores de competitividad vinculados con la innovación, la calidad y la internacionalización en las empresas con y sin mujeres en sus órganos de administración. Para ello, de nuevo, se va ha considerado que una empresa es competitiva si se encuentra entre las que tienen mayor rentabilidad económica o entre las que han alcanzado una mayor productividad aparente del trabajo. Con cualquiera de los indicadores, la empresa estará ubicada en el cuarto cuartil de la muestra.

En el Gráfico 15 se observan las respuestas de las empresas competitivas sin mujeres en sus órganos de gobierno, según el criterio de la rentabilidad económica en el año 2005.

Gráfico 15. Factores de competitividad en empresas competitivas sin mujeres en órganos de administración, según el criterio de rentabilidad económica en el año 2005

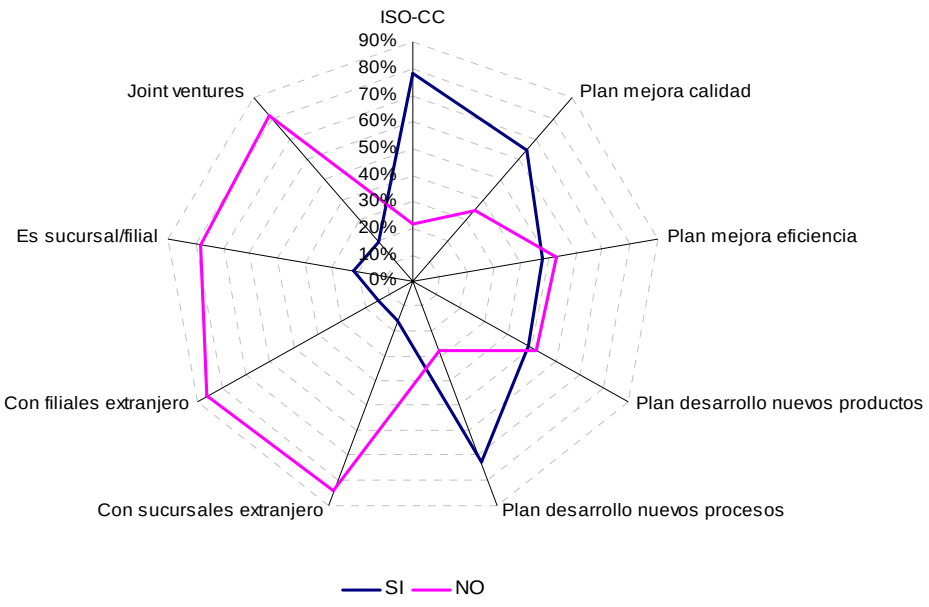


Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

Del total de las empresas competitivas que no tienen mujeres en órganos de administración, existe un porcentaje más elevado de empresas que están poniendo en funcionamiento distintos planes para mejorar la calidad e impulsar la innovación en productos y procesos. En relación a la internacionalización, los factores de competitividad muestran que entre un 10-20% de estas empresas tienen filiales o sucursales en el extranjero.

En el Gráfico 16, se presentan las respuestas de aquellas empresas competitivas que sí tienen mujeres en sus órganos de administración, según el criterio de la rentabilidad. En general, no se observan grandes diferencias respecto al comportamiento de dichos factores en las empresas competitivas que no cuentan con mujeres en su órgano de administración, excepto en el caso de la implantación de planes de mejora de eficiencia y desarrollo de nuevos productos. En este caso, el porcentaje de empresas competitivas con mujeres en su órgano rector que llevan a cabo dichos planes de mejora y desarrollo es inferior.

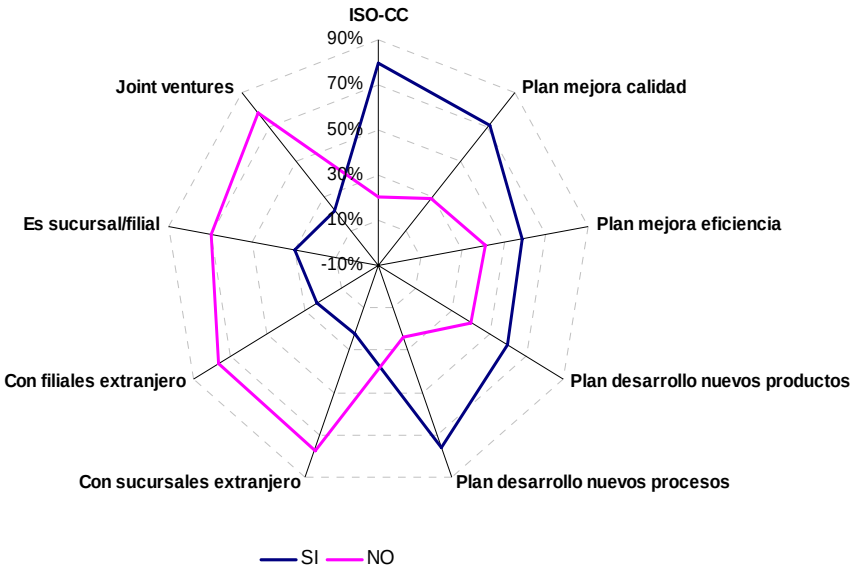
Gráfico 16. Factores de competitividad en empresas competitivas con mujeres en órganos de administración, según el criterio de rentabilidad económica en el año 2005



Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

En el Gráfico 17 se muestran las respuestas de las empresas competitivas sin mujeres en órganos de gobierno, según el criterio de productividad aparente del trabajo.

Gráfico 17. Factores de competitividad en empresas competitivas sin mujeres en órganos de administración, según el criterio de productividad aparente del trabajo en el año 2005

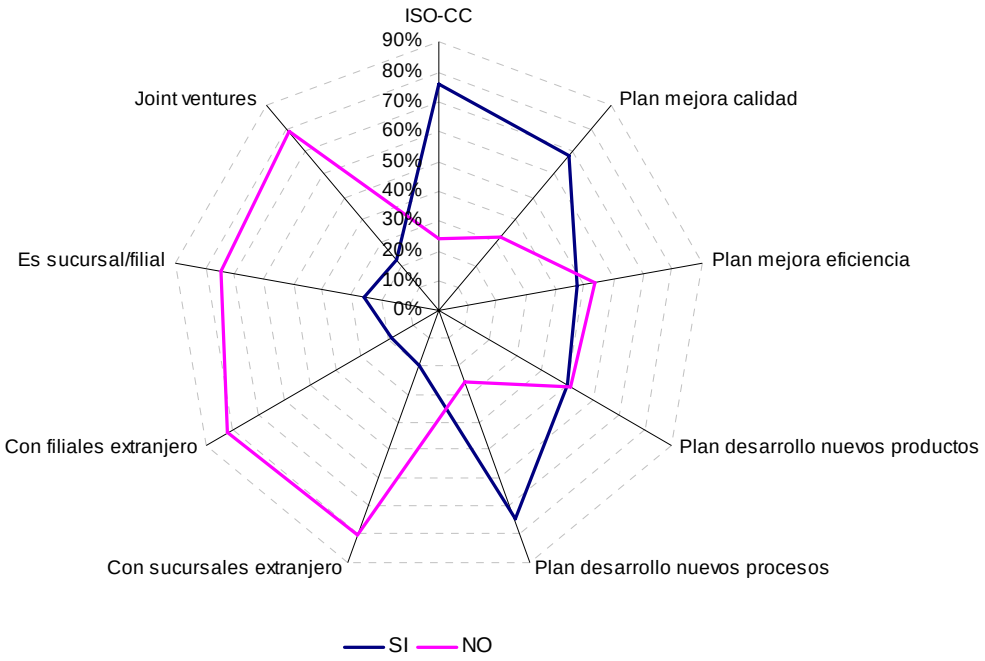


Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

Utilizando el criterio de productividad aparente del trabajo, el porcentaje de empresas competitivas sin mujeres en sus órganos de administración que está desarrollando planes destinados a la mejora de la calidad y la innovación es superior a las que no han implantado estos planes. Respecto a la internacionalización, el comportamiento es similar, aunque el porcentaje de empresas competitivas que afirman tener sucursales y filiales en el extranjero es mayor que cuando se utiliza el criterio de la rentabilidad económica.

En el Gráfico 18, se presentan las respuestas de aquellas empresas competitivas que sí tienen mujeres en sus órganos de administración.

Gráfico 18. Factores de competitividad en empresas competitivas con mujeres en órganos de administración, según el criterio de productividad aparente del trabajo en el año 2005



Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

En este caso, se observa un porcentaje más elevado de empresas competitivas con mujeres en sus consejos de administración que no han desarrollado planes para la mejora de la eficiencia de producción de sus servicios o productos ya existentes, no observándose diferencias especialmente significativas respecto a las empresas competitivas sin mujeres en el órgano de administración en el resto de factores de competitividad vinculados con la innovación, la calidad y la internacionalización.

Teniendo en cuenta estos resultados no parece que se observen evidencias de que la presencia de mujeres en los órganos de gobierno de las empresas afecte de forma distinta a los factores de competitividad.

3.1. ESTIMACIÓN A TRAVÉS DE COMPONENTES PRINCIPALES

La complejidad del concepto de competitividad empresarial y la falta de precisión en cuanto a los indicadores que la determinan y cuantifican ha quedado ya de manifiesto en el Capítulo I del presente Informe. Por ello, en este estudio se ha comenzado describiendo la competitividad de una manera simple, mediante la selección de dos indicadores empresariales, rentabilidad económica y productividad aparente del trabajo, obteniendo dos fotografías significativamente diferentes y sin observar una respuesta clara respecto al objetivo de este estudio.

Para resolver esta situación, es necesario trabajar simultáneamente con la mayor cantidad de información cuantitativa disponible para cada empresa, relacionada con el concepto a determinar y con las técnicas propias de su tratamiento conjunto. Así, los métodos de análisis multivariante de datos han probado ampliamente su eficacia en el estudio de grandes masas complejas de información, dado que permiten la confrontación simultánea de gran cantidad de información, proporcionando mayores posibilidades explicativas y de comprensión del problema frente a su examen por separado.

3.1.1. Indicador de Competitividad

Este estudio pretende determinar e interpretar tanto los factores que definen las diferencias de competitividad entre las medianas y grandes empresas así como su importancia objetiva en la explicación del fenómeno. Dichos factores y pesos se han obtenido aplicando el método de Componentes Principales a las 26 variables cuantitativas disponibles, que recogen distintos conceptos relacionados con la competitividad de las empresas en sentido amplio, en un periodo determinado (año 2005) y a lo largo de un periodo, incluyendo las tasas de variación (TV) entre el año 2000 y el 2005 (Tabla 28). La utilidad de este método viene dado porque permite reducir la dimensión inicial, revelando los factores que, siendo pocos e interpretables, explican una proporción aceptable de la varianza total suponiendo una pérdida razonable de información. En otras palabras, permite llegar a la esencia informativa del problema partiendo de la información disponible.

Tabla 28. Variables incluidas en el Análisis de Componentes Principales

VARIABLES INCLUIDAS EN EL ANÁLISIS	
1	Peso mujeres (número frente a hombres) 2007
2	Ingresos 2005
3	Importe Neto cifra ventas 2005
4	Resultados Ordinarios 2005
5	Rentabilidad Económica 2005
6	Rentabilidad Financiera 2005
7	Endeudamiento 2005
8	Gasto de personal 2005
9	Valor agregado 2005
10	Resultado de explotación 2005
11	Empleo 2005
12	Tasa de variación Ingresos 2000-2005
13	Tasa de variación Importe neto cifra ventas 2000-2005
14	Tasa de variación Resultados ordinarios 2000-2005
15	Tasa de variación Rentabilidad Económica 2000-2005
16	Tasa de variación Rentabilidad Financiera 2000-2005
17	Tasa de variación Endeudamiento 2000-2005
18	Tasa de variación Gastos de personal 2000-2005
19	Tasa de variación Resultados de explotación 2000-2005
20	Tasa de variación Valor agregado 2000-2005
21	Tasa de variación Empleo 2000-2005
22	Productividad aparente del trabajo 2005
23	Facturación por nuevos productos 2007 (%)
24	Personas empleadas con antigüedad menor de un año 2007 (%)
25	Personas empleadas en formación continua 2007 (%)
26	Exportaciones sobre el total de ventas 2007 (%)

Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

En la Tabla 29 se recogen los resultados la estimación de los componentes principales. Los autovalores recogen la varianza de cada componente, resultando la varianza total de la suma de todos los autovalores. De esta manera, al dividir cada autovalor por la suma de todos ellos se dispone del porcentaje de varianza explicada por cada componente principal.

Tabla 29. Estimación de Componentes Principales

VARIANZA TOTAL EXPLICADA						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5,32042364	20,4631679	20,4631679	4,9349174	18,9804515	18,9804515
2	2,51124105	9,65861943	30,1217873	2,6880431	10,3386273	29,3190789
3	1,98319398	7,62766915	37,7494564	2,00089368	7,69574491	37,0148238
4	1,88488833	7,24957051	44,9990269	1,86035872	7,15522584	44,1700496
5	1,46977771	5,65299117	50,6520181	1,3363611	5,13985039	49,3099
6	1,25772052	4,83738662	55,4894047	1,2068358	4,64167617	53,9515762
7	1,09976394	4,2298613	59,719266	1,18603722	4,56168162	58,5132578
8	1,08898896	4,18841907	63,9076851	1,16757292	4,49066507	63,0039229
9	1,033749	3,97595768	67,8836428	1,16448794	4,47879976	67,4827226
10	1,01974342	3,92209008	71,8057329	1,12398266	4,32301025	71,8057329
11	0,97005752	3,73099045	75,5367233			
12	0,90166657	3,46794836	79,0046717			
13	0,83861351	3,22543659	82,2301083			
14	0,79149966	3,04422946	85,2743377			
15	0,77774844	2,99134014	88,2656779			
16	0,70425684	2,70868017	90,974358			
17	0,66576159	2,5606215	93,5349795			
18	0,62705866	2,41176409	95,9467436			
19	0,39178026	1,50684716	97,4535908			
20	0,30785067	1,18404102	98,6376318			
21	0,17625837	0,67791681	99,3155486			
22	0,09240812	0,35541584	99,6709645			
23	0,06361437	0,24467065	99,9156351			
24	0,01633456	0,06282522	99,9784603			
25	0,00560031	0,02153966	100			
26	1,7694E-16	6,8055E-16	100			

Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

El método de Componentes Principales siguiendo el criterio de Roy, consistente en escoger aquellos componentes con autovalores mayores que la unidad, indica que únicamente se deben considerar los 10 primeros factores, llegando a explicar con ellos prácticamente el 72% de la información contenida en las 26 variables originales. Debido a la complejidad del concepto de Competitividad, esto sería una buena aproximación por la cantidad de información capturada.

Desde el punto de vista técnico y con el objetivo de construir un indicador de síntesis, no es necesario interpretar cada uno de los factores retenidos, ya que utilizaremos únicamente su capacidad explicativa (autovalor) como ponderación en la construcción del indicador final. Aún así queremos destacar, a modo de ejemplo, cómo la primera componente aglutina en una única dimensión un amplio conjunto de variables económico-financieras relacionadas con la buena marcha de la competitividad de la empresa (lectura de la primera columna como correlaciones significativas del primer factor con respecto a las variables originales). Este primer factor lo podríamos denominar de manera sintética "*Ingresos y rentabilidad económica*", por las variables que agrupa. De la misma manera, podemos nombrar los factores retenidos de la siguiente forma:

- CP 1: "Ingresos y rentabilidad económica"
- CP 2: "Endeudamiento"
- CP 3: "Variación Rentabilidad Financiera y Endeudamiento"
- CP 4: "Resultados de Explotación y Gastos de Personal"
- CP 5: "Rentabilidad Económica"
- CP 6: "Valor Agregado y Variación Empleo"
- CP 7: "Innovación de productos"
- CP 8: "Rentabilidad Financiera"
- CP 9: "Facturación nuevos productos"
- CP 10: "Rentabilidad Financiera y Variación en Rentabilidad Económica"

En este punto, destaca la ausencia de correlación entre la única variable que contiene la información de la presencia de mujeres en los órganos de administración (Peso mujeres) y la competitividad de las empresas capturada por las 10 componentes principales. Tan sólo en la segunda componente parece tener un papel relativamente relevante, aunque con signo negativo. Es decir, la presencia de mujeres en los órganos de administración proporciona una posición negativa en esta segunda componente que parece recoger aspectos relacionados con el endeudamiento, el número de personas trabajadoras y algunos factores competitivos relacionados con la gestión de los recursos humanos (Tabla 30).

Tabla 30. Mayores valores estimados por Componentes Principales

	CP 1	CP 2	CP 3	CP 4	CP 5	CP 6	CP 7	CP 8	CP 9	CP 10
Peso mujeres (número frente a hombres)		-0,500								
Ingresos 2005	0,818									
Importe Neto cifra ventas 2005	0,805									
Resultados Ordinarios 2005	0,861									
Rentabilidad Económica 2005										
Rentabilidad Financiera 2005								0,532		0,517
Endeudamiento 2005		0,705								
Gasto de personal 2005	0,681									
Valor agregado 2005	0,920									
Resultado de explotación 2005	0,813									
Empleo 2005	0,544	0,551								
Tasa de variación Ingresos										
Tasa de variación Importe neto cifra ventas										
Tasa de variación Resultados ordinarios								-0,632		
Tasa de variación Rentabilidad Económica					0,473					-0,646
Tasa de variación Rentabilidad Financiera			0,965							
Tasa de variación Endeudamiento			0,965							
Tasa de variación Gastos de personal				0,900						
Tasa de variación Resultados de explotación				-0,848						
Tasa de variación Valor agregado						0,500				
Tasa de variación Empleo						0,473				
Productividad aparente del trabajo	0,811									
Facturación por nuevos productos (%)							0,461		0,545	
Personas empleadas con antigüedad<1 año (%)		0,505								
Personas empleadas en formación continua (%)		0,495								
Exportaciones sobre el total de ventas (%)						-0,476	0,518			
Capacidad Explicativa de cada Factor	18,98	10,34	7,70	7,16	5,14	4,64	4,56	4,49	4,48	4,32

Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

Pero el objetivo de este estudio es analizar el papel de las mujeres en los órganos de administración en función de los buenos o malos éxitos desde el punto de vista competitivo de las empresas. Por ello, el siguiente paso es la elaboración de un ranking de empresas en función de la competitividad, aproximada ésta a través del indicador de competitividad sintético construido a partir del análisis de componentes principales.

Con el análisis anterior es posible construir un Indicador de Competitividad (IC), teniendo en cuenta el porcentaje de varianza explicada por cada uno de las componentes anteriores, de manera que se otorgue mayor importancia a los que expliquen en mayor grado las diferencias entre empresas, en lo que al conjunto de las 26 variables se refiere. Concretamente con los autovalores de cada una de las componentes, el Indicador de Competitividad queda como sigue:

IC = (4,934 x CP1) + (2,688 x CP2) + (2,008 x CP3) + (1,86 x CP4) + (1,336 x CP5) + (1,206 x CP6) + (1,186 x CP7) + (1,167 x CP8) + (1,164 x CP9) + (1,123 x CP10)

Ahora bien, siendo esta información relevante, sin duda nos interesa más poder calcular el valor del IC a través de las variables originales, así el indicador quedaría de la siguiente forma (se expresa en este caso en forma de tabla, Tabla 31):

Tabla 31. Ponderaciones de las variables originales sobre el Indicador de Competitividad

VARIABLES ORIGINALES	PONDERACIONES DE CADA UNA DE LA VARIABLES
Peso mujeres (número frente a hombres)	-0,1613
Ingresos 2005	0,0441
Importe Neto cifra ventas 2005	0,0413
Resultados Ordinarios 2005	0,0721
Rentabilidad Económica 2005	-0,0126
Rentabilidad Financiera 2005	0,2002
Endeudamiento 2005	0,2097
Gasto de personal 2005	0,0790
Valor agregado 2005	0,0995
Resultado de explotación 2005	0,0966
Empleo 2005	0,1056
Tasa de variación Ingresos	0,1461
Tasa de variación Importe neto cifra ventas	0,0268
Tasa de variación Resultados ordinarios	0,0807
Tasa de variación Rentabilidad Económica	0,0603
Tasa de variación Rentabilidad Financiera	0,1233
Tasa de variación Endeudamiento	0,1233
Tasa de variación Gastos de personal	0,0834
Tasa de variación Resultados de explotación	-0,0565
Tasa de variación Valor agregado	0,1063
Tasa de variación Empleo	0,1162
Productividad aparente del trabajo	0,1584
Facturación por nuevos productos (%)	0,1919
Personas empleadas con antigüedad<1 año (%)	0,1711
Personas empleadas en formación continua (%)	0,2135
Exportaciones sobre el total de ventas (%)	0,0400

Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

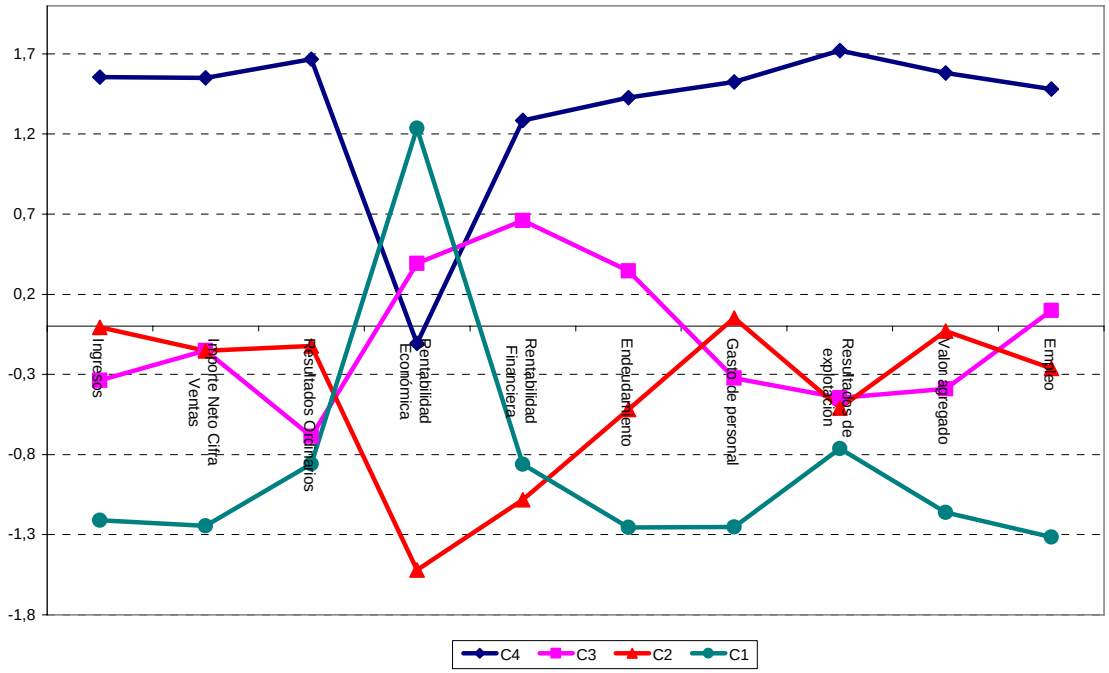
En esta expresión lineal, prácticamente todas las variables tienen incidencia positiva en el Índice de Competitividad empresarial, salvo fundamentalmente el peso de las mujeres que, al igual que en el análisis de componentes principales anterior, resulta con signo negativo. De esta manera, las empresas para las que el indicador tenga el valor cero, disfrutarán de un nivel de competitividad medio dentro del conjunto de empresas consideradas; las que presentan un valor positivo están por encima de la media y las negativas estarán por debajo.

3.1.1.1. Análisis estadístico descriptivo en función del Indicador de Competitividad

Con este nuevo análisis descriptivo sobre el indicador de competitividad se pretende alcanzar una mayor riqueza explicativa del fenómeno de la competitividad para volver a observar la posible existencia de diferencias positivas entre aquellas empresas con y sin mujeres en los órganos de administración.

Del mismo modo que con la rentabilidad económica y la productividad aparente del trabajo, se ha ordenado la muestra de mayor a menor valor, utilizando en este caso como criterio el Indicador de Competitividad, separando por cuartiles la muestra. En el Gráfico 19 se presentan los comportamientos de las empresas pertenecientes a cada cuartil en relación a las variables económico financieras.

Gráfico 19. Indicadores de resultados económico financieros por cuartiles (2005) ordenado según el Indicador de Competitividad

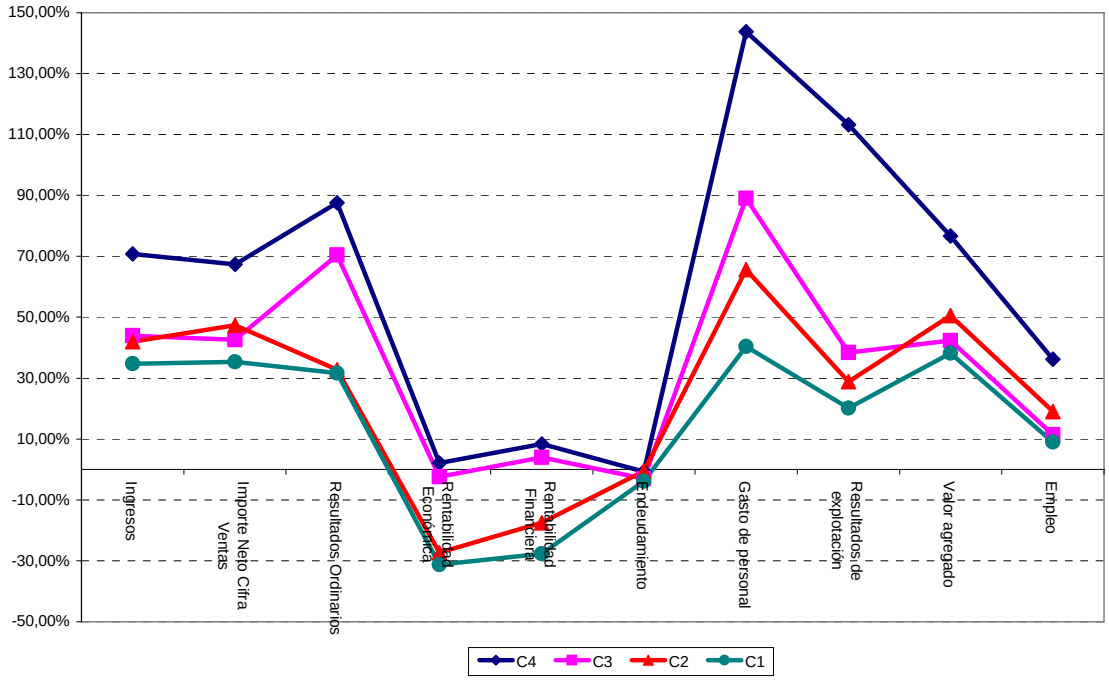


Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

Como en los casos anteriores, las empresas más competitivas (C4) son aquéllas que presentan buenos resultados en prácticamente la totalidad de las variables económico-financieras de la empresa. En este caso, el Indicador de Competitividad señala como menos relevante la característica recogida por el nivel de Rentabilidad Económica de la empresa, de manera que se justifican las diferencias obtenidas en los análisis anteriores.

En este caso, hay que tener en cuenta que los niveles de competitividad (C4 a C1) están formados por grupos de empresas que no tienen porque presentar las mismas estructuras (no homogéneas), aunque tengan el mismo nivel de competitividad marcado por el Indicador. Como resultado, observando únicamente los grupos C4 y C3 es posible definir el perfil económico financiero de una empresa competitiva.

Gráfico 20. Evolución de los Indicadores económico financieros por cuartiles (Tasa de variación del periodo 2000-2005) ordenados por el Indicador de Competitividad



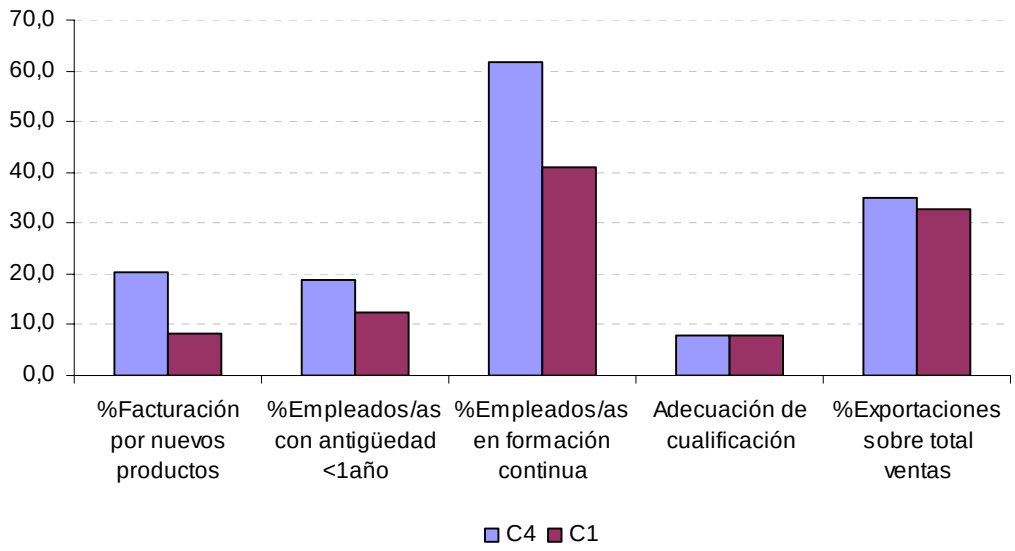
Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

En el Gráfico 20, al igual que en los casos anteriores, se muestra la evolución de los indicadores económicos y financieros en el periodo 2000-2005 en cada uno de los cuartiles definidos a través del Indicador de Competitividad. En este caso, destaca la proximidad en el comportamiento en gran parte de las variables de las empresas más competitivas, grupos C4 y C3. De nuevo, aquellas empresas que han sido definidas como competitivas muestran unos indicadores de crecimiento superiores a los mostrados por las empresas menos competitivas, especialmente a través de unos

resultados de Rentabilidad Económica y Financiera positivos y el mayor crecimiento de los Resultados Ordinarios. En cuanto al empleo, si bien es cierto que todos los grupos han tenido un crecimiento positivo, son las empresas más competitivas las que presentan incrementos superiores en relación al resto de empresas. Todos estos resultados parecen vincular el nivel de competitividad con el tamaño de la empresa y los resultados obtenidos por la misma.

¿Pero que ocurre al considerar los factores de competitividad de naturaleza cuantitativa no relacionados con el carácter económico-financiero, sino más bien con la definición de competitividad en sentido amplio? En este caso, las empresas más competitivas son aquellas que tienen mayor porcentaje de facturación en nuevos productos, han renovado o ampliado sus plantillas, implican a un mayor porcentaje de su plantilla en procesos de formación continua y su porcentaje de exportaciones sobre el total de ventas es superior al de las empresas menos competitivas (Gráfico 21).

Gráfico 21. Factores cuantitativos de competitividad. Año 2005. Primer y Cuarto cuartil. Ordenadas las empresas según el Indicador de Competitividad

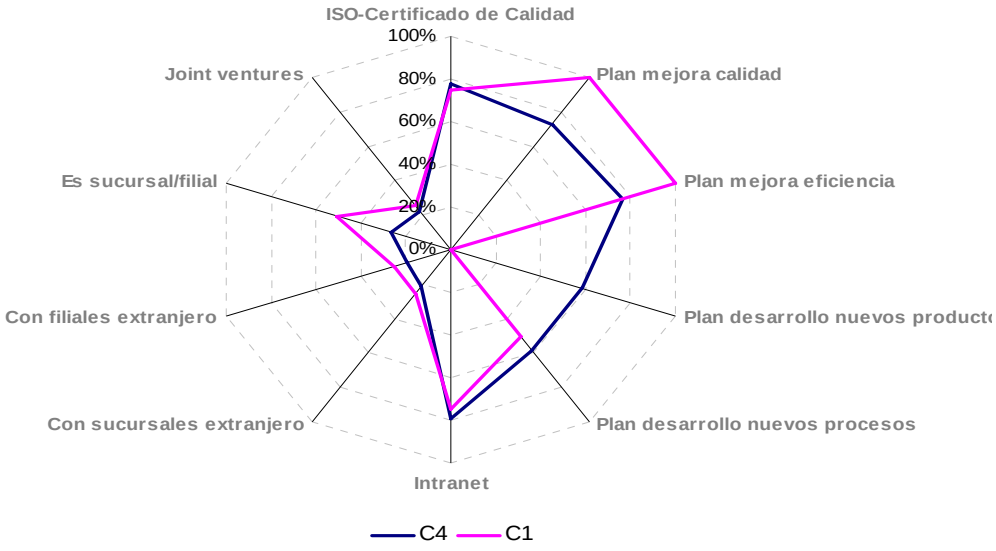


Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

Para terminar, únicamente se han identificado pequeñas diferencias reseñables entre empresas, según niveles de competitividad, por la presencia de mujeres en los órganos de administración. El comportamiento de los factores de competitividad en las empresas más y menos competitivas con mujeres en sus órganos de administración muestra menos diferencias que las observadas entre las empresas más y menos competitivas sin mujeres en sus órganos de administración. Fundamentalmente destacan en las primeras las Joint ventures en el extranjero como mejora de la competitividad, junto a la implantación de planes de mejora de calidad y eficiencia. Es decir, la

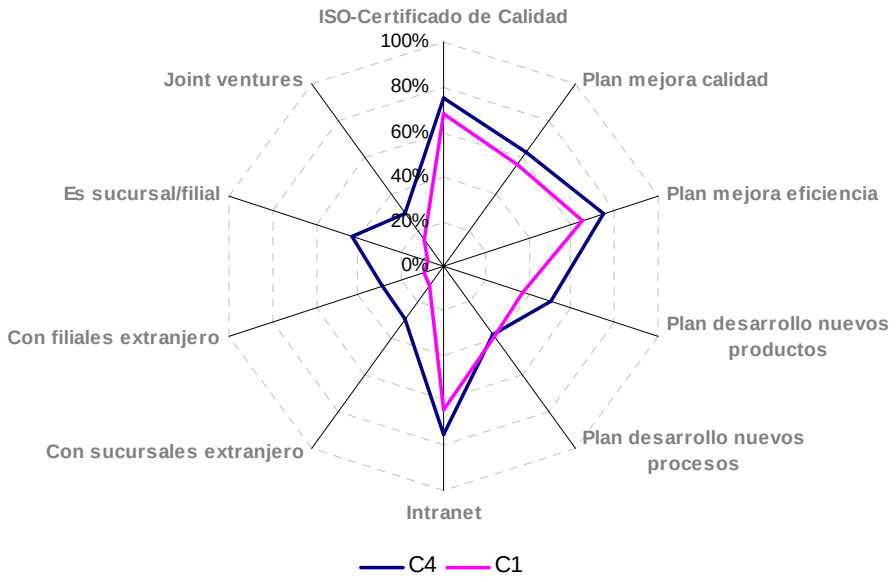
estrategia de las empresas con mujeres en órganos de administración se muestra más discreta en cuanto a la dimensión de las medidas a tomar (Gráficos 22 y 23).

Gráfico 22. Factores de competitividad en empresas competitivas sin mujeres en órganos de administración, según ordenación obtenida a partir del Indicador de Competitividad



Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

Gráfico 23. Factores de competitividad en empresas competitivas con mujeres en órganos de administración, según ordenación obtenida a partir del Indicador de Competitividad



Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

3.1.2. Indicador de Competitividad Dinámico

El Indicador de Competitividad calculado a partir de las 26 variables económico-financieras recoge en su primer componente, y por tanto con mayor capacidad explicativa, la información relativa a las variables en niveles. Sin embargo, cabe preguntarse si este indicador está sintetizando variables relativas al tamaño empresarial en mayor medida que a la propia competitividad de la empresa. Asimismo, es indudable que el concepto de competitividad tiene un claro carácter dinámico que no se recoge en las variables en niveles y que puede captarse mejor expresando las variables en tasas de variación referidas a un periodo determinado. Por todo ello, se cree conveniente realizar un nuevo análisis de componentes principales, eliminando todas aquellas variables económico-financieras que estén expresadas en unidades absolutas, evitando así la influencia del tamaño empresarial, e incluir únicamente tasas de variación, que al recoger crecimientos relativos, se ajustan más al carácter dinámico del concepto de competitividad.

Así, las variables incluidas en este segundo análisis de componentes principales son las siguientes (Tabla 32):

Tabla 32. Variables incluidas en el Análisis de Componentes Principales

VARIABLES INCLUIDAS EN EL ANÁLISIS	
1	Peso mujeres (número frente a hombres) 2007
2	Rentabilidad Económica 2005
3	Rentabilidad Financiera 2005
4	Endeudamiento 2005
5	Tasa de variación Empleo 2000-2005
6	Tasa de variación Ingresos 2000-2005
7	Tasa de variación Importe neto cifra ventas 2000-2005
8	Tasa de variación Resultados ordinarios 2000-2005
9	Tasa de variación Resultados explotación 2000-2005
10	Tasa de variación Gastos de personal 2000-2005
11	Tasa de variación Rentabilidad Económica 2000-2005
12	Tasa de variación Rentabilidad Financiera 2000-2005
13	Tasa de variación Endeudamiento 2000-2005
14	Tasa de variación Valor agregado 2000-2005
15	Productividad aparente del trabajo 2005
16	Facturación por nuevos productos 2007 (%)
17	Personas empleadas con antigüedad<1 año 2007 (%)
18	Personas empleadas en formación continua 2007 (%)
19	Exportaciones sobre el total de ventas 2007 (%)

Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

A continuación se presenta la extracción de los Componentes Principales a partir de las 19 variables anteriores (Tabla 33):

Tabla 33. Estimación de Componentes Principales

VARIANZA TOTAL EXPLICADA						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,022707145	10,6458271	10,64582708	2,022707145	10,6458271	10,6458271
2	1,941649779	10,2192094	20,86503644	1,941649779	10,2192094	20,8650364
3	1,555225322	8,18539643	29,05043287	1,555225322	8,18539643	29,0504329
4	1,338452882	7,04448885	36,09492172	1,338452882	7,04448885	36,0949217
5	1,251114535	6,58481334	42,67973506	1,251114535	6,58481334	42,6797351
6	1,155085347	6,07939656	48,75913163	1,155085347	6,07939656	48,7591316
7	1,107838071	5,83072669	54,58985832	1,107838071	5,83072669	54,5898583
8	1,016648574	5,35078197	59,94064029	1,016648574	5,35078197	59,9406403
9	0,988681656	5,20358767	65,14422795			
10	0,973981532	5,12621859	70,27044654			
11	0,937214112	4,93270585	75,2031524			
12	0,894782509	4,70938163	79,91253402			
13	0,839985124	4,42097433	84,33350836			
14	0,831469828	4,37615699	88,70966535			
15	0,785715563	4,13534507	92,84501042			
16	0,75818895	3,99046816	96,83547857			
17	0,490556897	2,5818784	99,41735698			
18	0,110702174	0,58264302	100			
19	-5,8778E-17	-3,0936E-16	100			

Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

El método de Componentes Principales indica que únicamente se deben considerar los 8 primeros factores, que tienen asociado un autovalor superior a la unidad, explicándose el 60% de la información contenida en las 19 variables originales. Tal y como se señaló en el anterior análisis de componentes principales, dado que el objetivo es construir un indicador de síntesis, no es necesario interpretar cada uno de los factores retenidos. No obstante, los factores identificados a partir de este método son los siguientes:

- CP1: “Resultados de Explotación y Personal”
- CP2: “Variación Rentabilidad”
- CP3: “Rentabilidad Económica y Endeudamiento”

- CP4: "Variación Valor Agregado y Endeudamiento"
- CP5: "Productividad Aparente del Trabajo y Variación de Resultados de Explotación"
- CP6: "Rentabilidad Financiera y Personal"
- CP7: "Variación Empleo e Importe Neto de la Cifra de Negocios"
- CP8: "Facturación Exportaciones e Innovación de Productos"

Merece la pena destacar que en el cuarto componente, una vez descontado el tamaño de la empresa, se incluye la variable del peso de las mujeres y se relaciona positivamente con el crecimiento del valor agregado de la empresa y con la variación en el indicador de endeudamiento. Esta diferencia respecto del indicador sintético anterior, parece augurar un cambio en los resultados de la estimación del modelo logit que se hará en el siguiente apartado.

Tabla 34. Mayores valores estimados por Componentes Principales

	CP 1	CP 2	CP 3	CP 4	CP 5	CP 6	CP 7	CP 8
Peso mujeres (número frente a hombres)				0,401				
Rentabilidad Económica 2005			0,799					
Rentabilidad Financiera 2005						0,418		
Endeudamiento 2005			-0,840					
Tasa de variación Empleo							0,709	
Tasa de variación Ingresos								
Tasa de variación Importe neto cifra ventas							0,726	
Tasa de variación Resultados ordinarios								
Tasa de variación Resultados de explotación	0,999				0,785			
Tasa de variación Gastos de personal	0,999							
Tasa de variación Rentabilidad Económica		0,947						
Tasa de variación Rentabilidad Financiera		-0,934						
Tasa de variación Endeudamiento				0,720				
Tasa de variación Valor agregado				0,644				
Productividad aparente del trabajo					0,671			
Facturación por nuevos productos (%)								0,796
Personas empleadas con antigüedad<1 año (%)						0,659		
Personas empleadas en formación continua (%)						0,502		
Exportaciones sobre el total de ventas (%)								0,651
Capacidad Explicativa de cada Factor	10,65	10,21	8,18	7,04	6,58	6,08	5,83	5,35

Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

Partiendo de esta nueva información, es posible construir el Indicador de Competitividad Dinámico (ICD) teniendo en cuenta el porcentaje de varianza explicada por cada uno de las componentes anteriores. El Indicador en función de las variables originales queda de la siguiente forma (combinación lineal donde los coeficientes de cada variable original se presentan en forma de tabla) (Tabla 35):

Tabla 35. Ponderaciones de las variables originales sobre el Indicador de Competitividad Dinámico

VARIABLES ORIGINALES	PONDERACIONES DE CADA UNA DE LA VARIABLES
Peso mujeres (número frente a hombres)	0,54
Rentabilidad Económica 2005	1,19
Rentabilidad Financiera 2005	0,39
Endeudamiento 2005	-0,75
Tasa de variación Empleo	1,10
Tasa de variación Ingresos	0,38
Tasa de variación Importe neto cifra ventas	0,52
Tasa de variación Resultados ordinarios	0,87
Tasa de variación Resultados de explotación	1,03
Tasa de variación Gastos de personal	1,03
Tasa de variación Rentabilidad Económica	1,08
Tasa de variación Rentabilidad Financiera	-0,85
Tasa de variación Endeudamiento	0,88
Tasa de variación Valor agregado	0,32
Productividad aparente del trabajo	0,82
Facturación por nuevos productos (%)	0,87
Personas empleadas con antigüedad<1 año (%)	0,39
Personas empleadas en formación continua (%)	0,77
Exportaciones sobre el total de ventas (%)	0,35

Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

En la expresión lineal que construye el ICD, prácticamente todas las variables tienen incidencia positiva en el índice de competitividad empresarial, salvo el endeudamiento del año 2005 y la tasa de variación de la rentabilidad financiera en el periodo analizado.

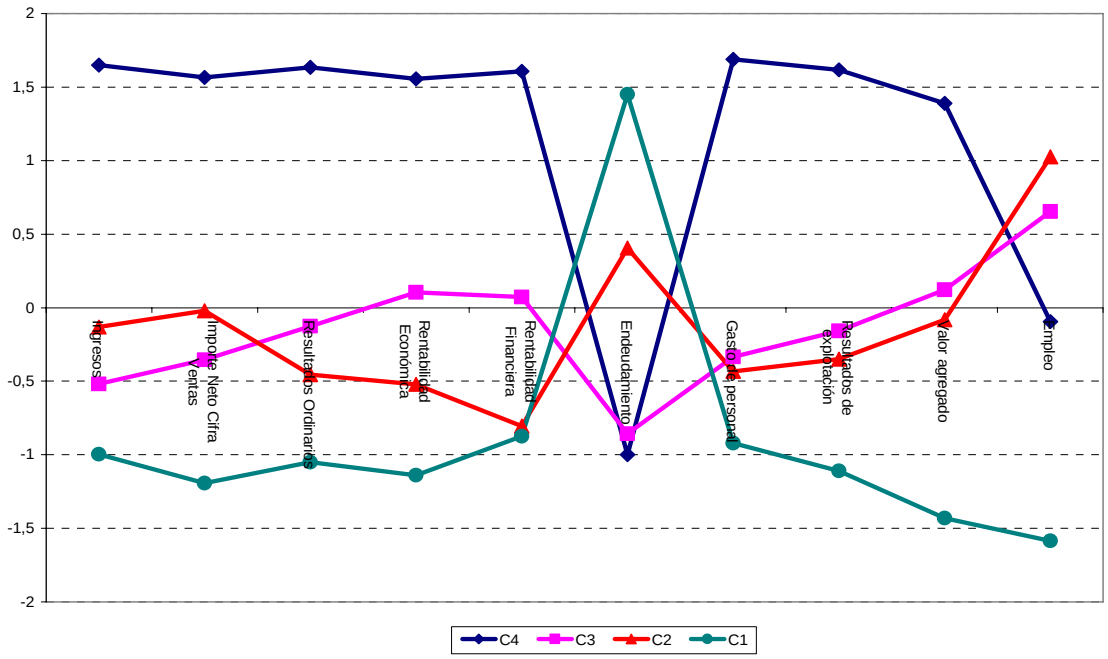
3.1.2.1. Análisis estadístico descriptivo en función del indicador de competitividad dinámico

Con este nuevo análisis descriptivo sobre el indicador de competitividad dinámico se pretende alcanzar una mayor riqueza explicativa del fenómeno de la competitividad y volver a observar la posible existencia de diferencias positivas entre aquellas empresas con y sin mujeres en los órganos de administración.

En primer lugar, se ha ordenado la muestra de mayor a menor valor, en este caso, utilizando como criterio el Indicador de Competitividad Dinámico creado a través del análisis de componentes principales, separando por cuartiles la muestra.

Como en los casos anteriores, las empresas más competitivas (C4) son aquellas que presentan los mejores resultados en prácticamente la totalidad de las variables económico-financieras de la empresa (Gráfico 24). En este caso, el Indicador de Competitividad Dinámico marca como menos relevante la característica recogida por el nivel de empleo de la empresa.

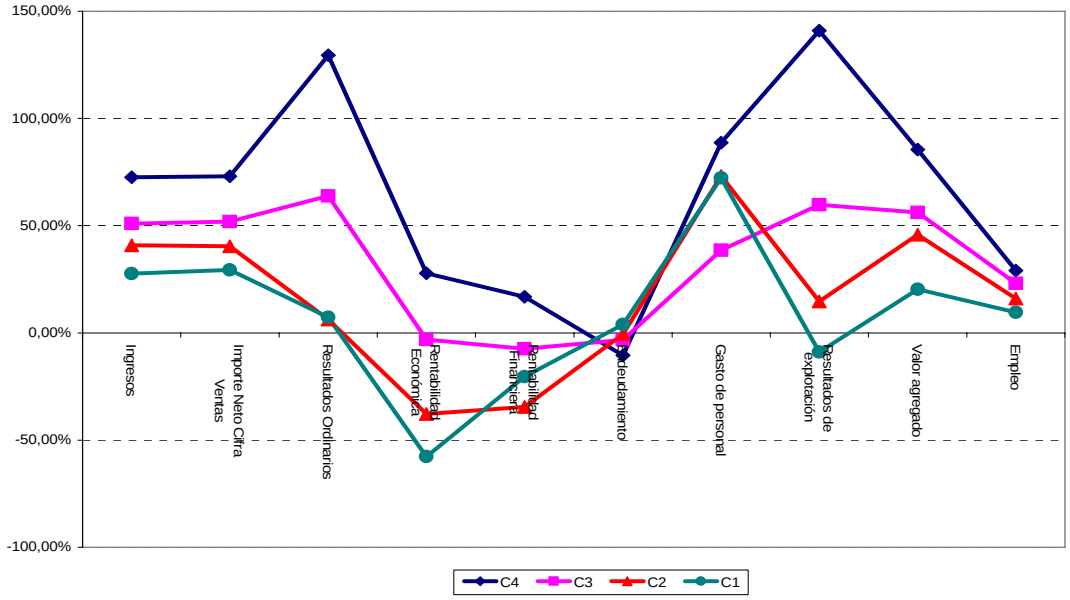
Gráfico 24. Indicadores de resultados económico financieros por cuartiles (2005) ordenado según el Indicador de Competitividad Dinámico



Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

Respecto a las variables económico-financieras medidas a través de las tasas de variación en el periodo 2000-2005, se observa que el comportamiento de las empresas que se encuentran en el cuarto cuartil son las que han seguido una evolución más favorable, de forma que las empresas que más han crecido son las que se han convertido en las más competitivas (Gráfico 25), observándose diferencias especialmente destacables en la variación de los resultados de explotación.

Gráfico 25. Evolución de los Indicadores económico financieros por cuartiles (Tasa de variación del periodo 2000-2005) ordenados por el Indicador de Competitividad Dinámico

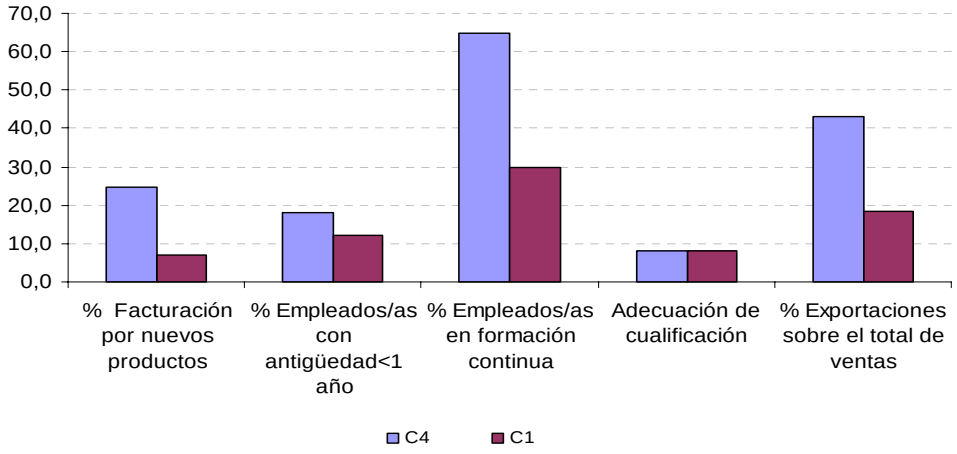


Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

Del mismo modo que se ha planteado con los indicadores anteriores para definir la competitividad, se ha realizado un análisis comparativo entre los cuartiles extremos que agrupan a las empresas más y menos competitivas en relación a los factores de competitividad.

De nuevo, se observa que las empresas más competitivas son aquellas que tienen mayor porcentaje de facturación en nuevos productos, han renovado o ampliado sus plantillas, implican un mayor porcentaje de la plantilla en procesos de formación continua y su porcentaje de exportaciones sobre el total de ventas es mayor que en las empresas menos competitivas (Gráfico 26).

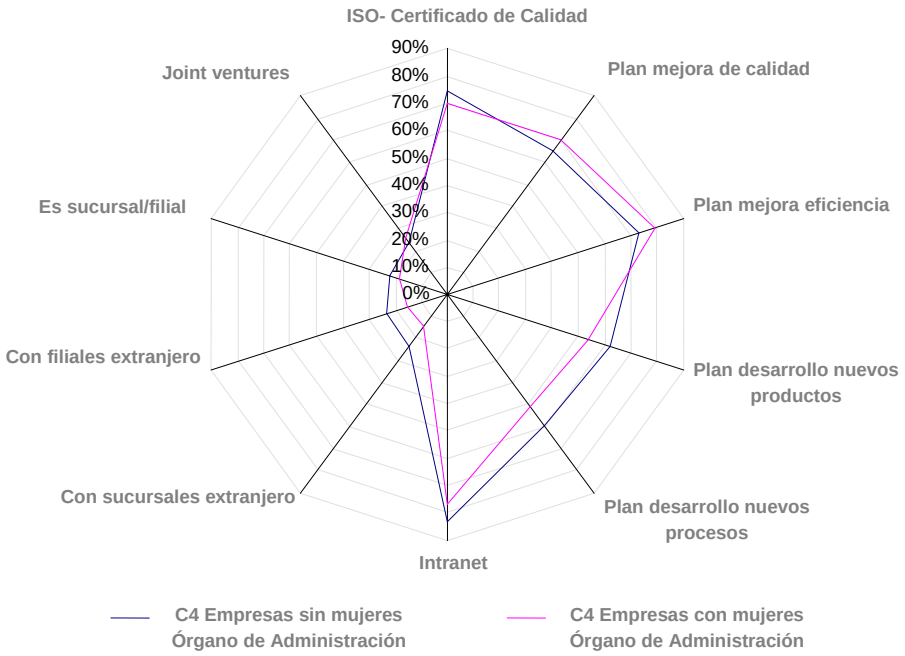
Gráfico 26. Factores cuantitativos de competitividad. Año 2005. Primer y Cuarto cuartil. Ordenadas las empresas según el Indicador de Competitividad Dinámico



Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

Para terminar, únicamente se han identificado pequeñas diferencias entre las empresas, para el mayor nivel de competitividad, por la presencia de mujeres en los órganos de Administración. Dependiendo del factor de competitividad, la posición de las empresas más competitivas con mujeres varía con respecto a las empresas más competitivas sin mujeres en sus órganos de administración (Gráfico 27).

Gráfico 27. Factores de competitividad en las empresas más competitivas con y sin mujeres en los órganos de administración, según ordenación obtenida a partir del Indicador de Competitividad Dinámico



Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

3.2. ESTIMACIÓN A TRAVÉS DE UN MODELO LOGIT

El análisis descriptivo, presentado en el capítulo anterior, ha permitido un primer acercamiento a las relaciones de las variables influyentes tanto en la competitividad empresarial como en la presencia de mujeres en los órganos de gobierno y una primera aproximación a la existencia o no de una relación entre ambas. Sin embargo, el análisis descriptivo sólo permite analizar la posible asociación entre dos variables y ésta, además, puede estar influida por terceros factores que sería necesario controlar para poder afirmar la existencia de dicha relación. Por otra parte, el análisis descriptivo no permite asegurar la existencia de una relación causal, aspecto de gran interés en un tema como el

que nos ocupa. Es decir, hasta qué punto se puede afirmar que la presencia de mujeres en los órganos de administración mejora los niveles de competitividad empresarial. Para dar respuesta a esta cuestión es necesario pasar a técnicas econométricas que apuntalen la causalidad, como son los modelos de elección discreta.

Como también se ha señalado a lo largo del informe, el concepto de competitividad es un concepto complejo en el que inciden distintas variables. La elección de una de ellas como variable de aproximación a la competitividad empresarial puede recoger sólo de forma parcial las distintas dimensiones de este concepto. Por ello, se han elaborado, mediante el método de componentes principales, dos indicadores sintéticos que, de forma objetiva, han identificado las variables más significativas en la aproximación de este concepto. En esta misma línea, a continuación se da un paso más y se define y estima un modelo de elección discreta (logit) utilizando los indicadores de competitividad construidos en la fase anterior.

Los modelos de elección discreta se concretan en una ecuación cuyo resultado se interpreta como la probabilidad de pertenencia a un grupo determinado. La muestra utilizada en este análisis se divide en dos grupos: aquellas empresas que son competitivas (pertenecen al cuarto cuartil definido según los indicadores de competitividad utilizados) y aquellas que no son competitivas (no pertenecen al cuarto cuartil). Por lo tanto, la variable dependiente será una variable dicotómica definida con dos valores (0, no pertenece al grupo –cuartil- de las empresas más competitiva y 1, pertenece al grupo –cuartil- de las empresas más competitivas).

Se han llevado a cabo distintas estimaciones del modelo en las que sólo cambia el criterio de aproximación de la variable dependiente. Así, la competitividad se aproxima, en primer lugar a partir de la rentabilidad económica, en segundo lugar, a partir del indicador sintético de competitividad y, por último, a través del indicador de competitividad dinámico.

Las variables explicativas se dividen en varios grupos:

a) Características de la empresas: antigüedad, cotización en bolsa, sector de actividad, si es empresa familiar, tamaño de la empresa y propiedad del capital social.

b) Indicadores de resultados económico-financieros: Puesto que los resultados económicos han sido utilizados como variables dependientes para referenciar las empresas más competitivas, no se han utilizado como potenciales factores explicativos. Por el contrario, sí se utiliza la productividad aparente del trabajo (valor agregado por persona empleada).

c) Factores de competitividad: cumplimiento ISO-Certificado Calidad, existencia de planes de mejora e innovación, intranet, porcentaje de plantilla con menos de un año de antigüedad, porcentaje de

plantilla con formación continua, porcentaje de exportaciones sobre el total de ventas y relación con empresas extranjeras.

d) Indicadores de paridad e igualdad de oportunidades en la empresa: presencia de mujeres en órganos de gobierno, porcentaje de mujeres en los órganos de gobierno y aplicación de medidas de conciliación.

e) Opinión empresarial sobre la relación entre competitividad y mujeres.

El propósito final de los modelos de elección binaria (probit o logit) consiste en determinar en qué medida afectan las variables independientes a la probabilidad de que la variable dependiente tome el valor 1.

En el caso concreto que se está estudiando, la estimación del modelo logit dará información de las variables que son relevantes a la hora de determinar si la empresa es o no competitiva. Dentro del conjunto de variables, constituye el objeto principal de interés si la presencia de mujeres en los órganos de gobierno de una empresa influye de forma positiva en la probabilidad de que la empresa sea competitiva. Así, si en la estimación del modelo, la variable que define la presencia de mujeres en los consejos de administración resulta significativa y su coeficiente estimado es de valor positivo, será posible señalar que la presencia de mujeres en los consejos incrementa la probabilidad de que la empresa sea competitiva. Por el contrario, si el coeficiente estimado tiene un valor negativo, se entiende que la presencia de mujeres en los consejos de administración disminuye la probabilidad de que la empresa sea competitiva.

Antes de presentar las estimaciones de los modelos, es necesario señalar ciertos aspectos que determinan los resultados encontrados:

a) Aparte de la presencia de las mujeres en órganos de administración, se incluyen como variables explicativas, todas las nombradas arriba y que se agrupan en: características de la empresa, resultados económicos y financieros, factores de competitividad, indicadores de paridad e igualdad de oportunidades y opinión sobre mujeres y competitividad.

b) En el presente estudio se han utilizado dos variables relevantes para medir la presencia de mujeres en los órganos de administración. Por un lado, se ha contado con información sobre la presencia o no de mujeres en los mismos y, por otra, sobre el peso que las mujeres tienen. En algunas referencias sobre el estado de la cuestión, se señala que no es tan importante para los resultados de la empresa la presencia de mujeres en los órganos directivos, sino el poder que tienen éstas en dichos órganos, medido habitualmente a través del peso de su presencia. No osbtante, aunque ésta última es una de las variables que se van a tener en cuenta en la estimación, la que

determina el objetivo último de este estudio es la presencia o no de mujeres en los órganos de administración.

En las Tablas de resultados de estimación únicamente se presentan las variables que han resultado significativas (nivel de significación al 90% de probabilidad) y que, por tanto, son relevantes a la hora de explicar la competitividad de las empresas.

3.2.1. Resultados de la estimación del modelo logit a través de la aproximación de competitividad por la rentabilidad económica

A continuación se presentan los resultados de la estimación del modelo logit, tomando como criterio para la definición de la competitividad empresarial la Rentabilidad Económica de las empresas. Los resultados señalan que:

a) Cuando se aproxima la competitividad por la rentabilidad económica, la presencia de mujeres en los órganos de administración resulta significativa y de signo positivo. Por tanto, se puede afirmar que la presencia de mujeres en órganos de administración incrementa la probabilidad de que la empresa se encuentre entre las más competitivas, medida la competitividad a través de la rentabilidad económica. Este resultado es novedoso en la medida en que los trabajos previos han utilizado la rentabilidad económica como variable explicativa y la presencia de mujeres en órganos de gobierno como variable dependiente, de forma que la interpretación de los resultados permitía concluir que las empresas más rentables incorporaban más mujeres, pero no aportaba información sobre la influencia de dicha presencia sobre la rentabilidad empresarial.

b) En relación con las características de la empresa, dos variables resultan significativas y positivas a la hora de explicar la competitividad empresarial: el hecho de ser filial o sucursal de una empresa extranjera y la antigüedad de la empresa.

c) En cuanto a los factores de competitividad y los indicadores que se han utilizado para aproximarlos, cabe señalar que sólo las actuaciones relacionadas con la calidad de los productos parecen contribuir a explicar de forma positiva el nivel de competitividad empresarial: las empresas que han aplicado planes para mejorar la calidad de sus productos tienen una mayor posibilidad de situarse entre las más competitivas.

d) Las empresas con una mayor productividad por persona empleada cuentan también con una mayor probabilidad de encontrarse en el grupo de empresas más rentables y/o más competitivas.

e) Por último, las variables referidas a las políticas de conciliación de las empresas y la opinión que tienen éstas sobre la relación entre la presencia de mujeres en órganos de administración y competitividad empresarial no han resultado significativas. Este resultado podría verse influido, en

cierta medida, por el hecho de estar aproximando la competitividad a través de la rentabilidad económica, dado que las políticas de conciliación, en algunos casos, pueden conllevar un incremento en el gasto de personal.

Tabla 36. Resultados de la estimación de la probabilidad de que una empresa sea competitiva, según el criterio de rentabilidad económica del 2005

EMPRESAS MÁS COMPETITIVAS	
VARIABLE	COEFICIENTE ESTIMADO
Antigüedad	0,01
Planes que hayan mejorado significativamente la calidad de los productos	0,31
La empresa es sucursal o filial de otra extranjera	0,37
VAB por persona empleada	$7{,}4(10^{-6})$
Presencia de mujeres	0,40

Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

3.2.2. Resultados de la estimación del modelo logit a través de la aproximación de la competitividad por el indicador sintético de competitividad

A continuación se ofrecen los resultados de la estimación del modelo logit, cuando se considera una definición más amplia y compleja de la competitividad empresarial que la mera rentabilidad económica. Esta definición está recogida en el indicador sintético de competitividad que se ha obtenido por el primer análisis de componentes principales.

Los resultados del modelo logit estimado indican que:

a) La presencia de mujeres en el órgano de administración disminuye la probabilidad de que la empresa se encuentre en el grupo de las empresas más competitivas. Este resultado podría explicarse por un comportamiento más conservador en la gestión de las empresas, especialmente en lo relacionado con los aspectos financieros (de hecho, como se señaló en el análisis descriptivo contenido en el capítulo III, el grado de endeudamiento de las empresas con mujeres es significativamente menor). Si bien este hecho da como resultado un perfil de empresa más saneada en términos financieros, suele ir acompañado de una menor iniciativa en aspectos clave como la apuesta por el crecimiento, el acceso a nuevos mercados o los procesos de innovación, que siempre conllevan riesgos asociados.

b) Atendiendo a las características de las empresas, cabe señalar que el tamaño empresarial, el hecho de ser una filial o sucursal de una empresa extranjera y la cotización en Bolsa influyen de

forma positiva en la competitividad empresarial, mientras que la antigüedad lo hace de forma negativa.

c) Las actuaciones en relación con los factores de competitividad, con una incidencia significativa en la competitividad empresarial, son la implementación de planes que mejoren la eficiencia de los procesos de fabricación, la formación de la plantilla y la renovación de la misma.

d) La productividad tiene también una relación positiva y significativa con la competitividad empresarial.

e) Por último, las variables referidas a las políticas de conciliación y a la opinión sobre la relación entre mujeres en órganos de administración y competitividad no han resultado significativas y, por tanto, no contribuyen a explicar las diferencias en los niveles de competitividad de las empresas.

Tabla 37. Resultados de la estimación de la probabilidad de que una empresa sea competitiva, según el indicador sintético de competitividad

EMPRESAS MÁS COMPETITIVAS	
VARIABLE	COEFICIENTE ESTIMADO
Antigüedad	-0,02
Cotización en Bolsa	0,69
Planes que hayan mejorado significativamente la eficiencia en la producción.	0,81
La empresa es sucursal o filial de otra extranjera	0,54
Plantilla que recibe formación continua (%)	0,04
Plantilla con menos de un año de antigüedad (%)	0,07
Tamaño empresarial	1,82
Ventas debidas a nuevos productos (%)	0,08
VAB por persona empleada	$1{,}85\ (10^{-5})$
Presencia de mujeres	-8,48

Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

3.2.3. Resultados de la estimación del modelo logit a través de la aproximación de la competitividad por el indicador de competitividad dinámico

A continuación se presenta una estimación alternativa del modelo logit, utilizando el Indicador de Competitividad Dinámico, que recoge la evolución de la empresa en un determinado periodo de tiempo. Como ya se ha señalado, este indicador aislaría la posible influencia del tamaño de la empresa y se adaptaría mejor al carácter dinámico del concepto de competitividad. Los principales resultados de esta estimación son los siguientes:

a) El peso de las mujeres en los Órganos de Administración resulta significativo y de signo positivo. Este resultado es de gran importancia, por cuanto, en primer lugar, establece una relación positiva entre la presencia de mujeres en los órganos de administración y la competitividad empresarial, aproximada esta última por un indicador que recoge múltiples dimensiones de este concepto. En segundo lugar, es novedoso que la variable explicativa no sea la presencia de mujeres sino el peso relativo que éstas tienen en el órgano de administración. Este último resultado apoyaría la teoría recogida en estudios previos sobre la importancia de alcanzar un nivel umbral para que los efectos sean notables.

b) Los factores de competitividad relacionados con la gestión de los recursos humanos son significativos y con signo positivo, de manera que la formación de la plantilla y la renovación de la misma facilita el incremento de la probabilidad de que una empresa sea más competitiva. Este resultado es acorde también con la importancia creciente que se da a los recursos humanos y a la gestión del conocimiento como factores de competitividad empresarial.

c) El porcentaje de las ventas debido a nuevos productos juega un papel significativo y positivo en la competitividad de la empresa, resultado acorde con la literatura especializada en innovación y que resume, no sólo la capacidad de innovar sino también, la capacidad para traducir estas innovaciones en nuevos productos atractivos en el mercado.

d) De los factores de competitividad relacionados con la internacionalización, sólo el porcentaje de exportaciones sobre el total de las ventas resulta significativo en este modelo. De esta forma, en la medida que el porcentaje de exportación sobre el total de ventas de las empresas se incrementa, más probable es que se encuentren entre las más competitivas, resultado también acorde con la literatura e indicativo de la capacidad de la empresa para competir de forma exitosa en los mercados exteriores.

Tabla 38. Resultados de la estimación de la probabilidad de que una empresa sea competitiva, según el indicador de competitividad dinámico

EMPRESAS MÁS COMPETITIVAS	
VARIABLE	COEFICIENTE ESTIMADO
Exportaciones sobre ventas (%)	0,02
Plantilla que recibe formación continua (%)	0,02
Plantilla con menos de un año de antigüedad (%)	0,02
Ventas debidas a nuevos productos (%)	0,13
Peso de las mujeres en los Órganos de Administración	3,69

Fuente: Base de datos sobre presencia de mujeres en los órganos de administración y competitividad empresarial.

4. CONCLUSIONES

En este capítulo se avanza en el análisis de la relación entre competitividad empresarial y presencia de mujeres en el órgano de administración de las empresas, mediante técnicas estadísticas más complejas que buscan, por un lado, delimitar de forma amplia y multidimensional el concepto de competitividad y, por otro, establecer en qué medida la presencia de mujeres en los órganos de administración constituye una factor explicativo de la competitividad empresarial.

El capítulo se ha dividido en tres apartados, diferenciados por las técnicas estadísticas utilizadas y los objetivos. En la primera parte, se ha tratado de hacer un análisis descriptivo de las empresas más y menos competitivas de la *Base de datos sobre presencia de mujeres y competitividad empresarial*, utilizando para la definición de competitividad dos indicadores económicos de las empresas: su rentabilidad económica y su productividad aparente del trabajo. En la segunda parte, se llevan a cabo dos análisis de componentes principales, a partir de los cuales se construyen dos indicadores sintéticos de competitividad. Por último, el capítulo se cierra con la estimación de diversos modelos logit.

Las conclusiones más relevantes se presentan a continuación:

a) En relación al análisis descriptivo de la competitividad en función de la rentabilidad económica se considera que las empresas más competitivas son aquellas que han tenido una rentabilidad económica más alta en el año 2005 y durante el periodo 2000-2005. Estas empresas se caracterizan por disfrutar de unos mejores resultados económicos y financieros que el resto. Asimismo, los factores de competitividad vinculados con la innovación y la internacionalización se han mostrado relevantes a la hora de definir qué empresas son más y menos competitivas.

b) El análisis descriptivo de la competitividad en función de la productividad aparente del trabajo identifica mayores diferencias entre las empresas más competitivas y el resto cuando se comparan los valores de las variables económico-financieras, las tasas de variación de las mismas y los factores de competitividad vinculados con la innovación, la internacionalización y la gestión de recursos humanos.

c) Después de describir la competitividad de una manera simple mediante la selección de dos indicadores empresariales, como son la rentabilidad económica y la productividad aparente del trabajo, ha construido un indicador sintético que incluye la mayor cantidad de información cuantitativa

disponible relacionada con la competitividad. Para ello, se ha llevado a cabo un primer análisis de componentes principales, con el que se ha creado un Indicador de Competitividad. Para la elaboración de este indicador, se ha incluido un primer componente principal que tiene en cuenta las principales variables económicas del año 2005 expresadas en valores absolutos y que, por tanto, recogen el tamaño de la empresa. Con el objetivo de controlar la influencia que el tamaño de la empresa puede tener sobre los resultados, se ha realizado un segundo análisis de componentes principales que incluye como variables, todos los indicadores económicos y financieros expresadas en términos de tasas, porcentajes o proporciones, las tasas de variación de los resultados económico-financieros, así como los factores de competitividad. Con este segundo análisis se ha construido un Indicador de Competitividad Dinámico, que recoge un concepto de competitividad más cercano a la conceptualización teórica que se ha realizado al respecto.

d) Por último, con el objetivo de analizar en qué medida la presencia de las mujeres en los órganos de administración de las empresas constituye un factor explicativo de los niveles de competitividad empresarial, se han estimado varios modelos de elección discreta (logit), con el fin de identificar qué características y factores influyen y de qué forma, sobre la probabilidad de que una empresa se encuentre entre las más competitivas. Se han presentado los resultados de tres modelos, dependiendo de la definición de competitividad utilizada: Rentabilidad Económica, Indicador de Competitividad e Indicador de Competitividad Dinámico.

d) Los resultados de la estimación de los modelos logit en cuanto a la significatividad de la presencia de mujeres en órganos de administración son variados. Cuando la competitividad es medida por la Rentabilidad Económica, la presencia de mujeres tiene un papel significativo y positivo, de forma que cabe esperar que las empresas que tienen mujeres en sus órganos de administración sean más rentables económicamente. Cuando se utiliza el primer Indicador de Competitividad (aquel que incluye con mayor peso variables que estarían influidas directamente con el tamaño), la presencia de mujeres en los órganos de administración resulta significativa y de signo negativo. Este resultado señalaría que las empresas que tienen mujeres en sus órganos de administración muestran menos probabilidad de encontrarse entre las más competitivas. En el caso de utilizar el Indicador de Competitividad Dinámico para medir la competitividad de las empresas, el peso que tienen las mujeres en los órganos de administración es significativo y positivo. Esto es, cuanto mayor es el número de mujeres en los órganos de administración en relación al total, mayor probabilidad tiene la empresa de ser competitiva y de mantenerse en esa posición.

CAPÍTULO V.

PERCEPCIÓN DE LOS EFECTOS RELACIONADOS CON LA PRESENCIA DE MUJERES EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD. OBSTÁCULOS Y POLÍTICAS

1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo nos ocuparemos de la percepción acerca de los efectos que tiene o tendrá la presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad y dirección, especialmente en los órganos de gobierno. La valoración de dichos efectos está íntimamente relacionada, por un lado, con los obstáculos y barreras que deben superar las mujeres para acceder a dichos puestos y, por otro, con las nuevas políticas y estrategias que durante los últimos años se están implementando al respecto.

Si bien a lo largo de este capítulo observaremos cómo aparecen ciertos asuntos planteados en investigaciones anteriores acerca de las dificultades y obstáculos que encuentran las mujeres para promocionar y ocupar puestos de responsabilidad en el ámbito empresarial, lo cierto es que se percibe, a través de los discursos, un clima de cambio y una paulatina transformación de los escenarios conocidos. Mientras se mencionan problemas y preocupaciones como la resistencia de los varones al cambio, el techo de cristal, la falta de conciliación, la subsunción de las relaciones de género e igualdad como un asunto de mujeres, etc., se apuntan ciertos aspectos que indican tendencias de transformación. Entre ellos destacaremos: la sensación de protección y oportunidad que concede a las mujeres el nuevo marco político y legislativo; y la generación de masa crítica que ha favorecido el empoderamiento de las mujeres que participan en puestos de responsabilidad a todos los niveles.

Esta creciente, aunque aún minoritaria, presencia parece haber promovido, por lo que se desprende de las opiniones en los grupos y entrevistas, cambios cualitativos en la organización empresarial, aunque todavía sean, en ciertos casos, simbólicos.

Como señala Raquel Osborne, resulta obvio que “existe un déficit cuantitativo en lo relativo al número de mujeres que participa en los órganos de poder político y administrativo o en las altas jerarquías del mundo del trabajo y de la empresa” (Osborne, 2005). Son múltiples los estudios que han señalado la importancia de la incorporación de las mujeres a todos los puestos de poder, entre ellos a los consejos de administración de las empresas, porque gracias a ello se genera un proceso de contagio y visibilización que promueve no sólo el aumento numérico de éstas, sino los cambios cualitativos de las instituciones en las que las mujeres participan, que afectarán además a otros sectores asociados. Por otra parte, esos mismos estudios han hecho hincapié en la necesidad de

configurar un marco legal y político[35] a través del que se consolide una red de recursos y herramientas sobre el que las mujeres puedan apoyarse para avanzar en la transformación.

El análisis se articulará en torno a los siguientes temas:

- La importancia de la cultura empresarial como una dimensión básica que tener en cuenta a la hora de diseñar planes estratégicos y buenas prácticas para fomentar la incorporación de la mujer en órganos de gobierno y de llevar a cabo su planificación y ejecución[36].
- La percepción de la coyuntura generada gracias a la aprobación del nuevo marco legislativo como una oportunidad o un punto de inflexión para el fomento de la equidad de género en las empresas.
- Percepción de la diversidad como eje que afecta a la eficiencia y eficacia de la estrategia empresarial.
- La indagación sobre modelos de liderazgo *generizado* y la percepción sobre cuáles de las características que los definen están asociadas de manera naturalizada a mujeres y varones[37].
- La valoración de los sistemas de promoción existentes y cómo estos constituyen una de las principales barreras de acceso para las mujeres, así como las dificultades que éstas encuentran en materia de conciliación, vinculadas en gran medida al rol de la mujer como madre.
- Descripción y valoración de las buenas prácticas y acciones que se están promoviendo en las empresas a favor de la igualdad.
- La importancia de la creación de redes entre mujeres como expresión del desplazamiento desde la minoría hacia la constitución de una masa crítica de mujeres en el mundo empresarial que potencie el cambio.

35 Este marco se ha consolidado en España a raíz de la aprobación de la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de Marzo para la Igualdad efectiva entre mujeres y hombres.

36 Son variados los estudios que señalan la cultura empresarial como un factor básico en el refuerzo o disolución de las barreras para las mujeres, por lo que la creación de un entorno favorable al cambio tiene que ir ligado a un cambio cultural de las organizaciones. "La cultura organizacional se define por la forma de gestión y liderazgo" (Sarries Sanz, 2001-2004). "Para lograr el cambio de la cultura organizacional es necesaria la aplicación de medidas de acción y políticas de igualdad entre varones y mujeres en el ámbito directivo. Aunque gran parte del empresariado está a favor de ellas, no se muestra demasiado dispuestos a aplicarlas en sus empresas."(Barbera, 2000)

37 "El Management moderno, preocupado por la implicación de las personas ("recursos humanos") acentúa formas de liderazgo que se ajustan a estilos de relación que, haciendo de puente, permiten introducir a la mujer en niveles de alta dirección sin necesidad de adoptar roles masculinos, como es el liderazgo transformacional y el liderazgo resonante." (Sarries Sanz, 2001-2004)

2. POSICIONAMIENTOS ENUNCIATIVOS

Los grupos de discusión plantearon diferencias notables con respecto a su posicionamiento socio-discursivo y por ello nos parece de especial interés apuntar cuáles fueron estas posiciones privilegiadas a lo largo de la conversación, en qué lugares y en calidad de qué se expresaban las participantes. Esta breve descripción será de utilidad para interpretar a lo largo del capítulo las opiniones vertidas por las participantes.

2.1. MUJERES EMPRESARIAS (GRUPO 1)

Este grupo estuvo marcado por la diferencia sobre los modelos de empresas en los que participaban cada una de las integrantes del grupo. Todas ellas formaban parte de asociaciones empresariales de mujeres y la distancia se estableció entre las mujeres que formaban parte de cooperativas y defendían la economía social y las mujeres que, como emprendedoras, habían creado empresas convencionales, bien como sociedades, bien como trabajadoras autónomas.

A parte de esta distancia, que resultó clave para los posicionamientos mutuos, las participantes mostraron un alto grado de consenso con respecto a sus experiencias y descripciones de las situaciones de las mujeres en el mundo de la empresa, básicamente, en el entorno de las PYMES. Su identificación con el pequeño y mediano empresariado marcó un punto de unión que les distanciaba del contexto de las grandes empresas multinacionales; distancia que explica, en parte, el disenso que surge entre su discurso y el de las mujeres directivas.

Para ellas, el marco legal en el área de igualdad, lo mismo que para el grupo de mujeres sindicalistas, es sentido como una oportunidad muy positiva. Ellas reclaman espacios en los que adquirir voz propia y conseguir una institucionalización que aún sienten precaria, sobre todo, en relación a las organizaciones empresariales tradicionales; por eso la ley puede ser su oportunidad para encontrar apoyos y legitimar su trabajo a favor de la equidad de género.

El grupo, dadas sus características de base, estuvo interesado en asuntos como la participación, formación de redes o el fomento de las asociaciones de mujeres empresarias, que también estarán presentes en el grupo de las miembros de los comités de empresa. Sin embargo, no parecen tener un discurso formado acerca de la importancia o no de la diversidad en los órganos directivos y, aún menos, sobre los efectos potenciales de la diversidad de género en relación a la competencia. A la

hora de tratar los efectos de la incorporación de las mujeres en los puestos directivos el grupo se centró en la discusión sobre los rasgos que caracterizarían un estilo de liderazgo específicamente femenino.

Ideológicamente el grupo se posicionó en un lugar intermedio entre una postura liberal y una defensa intervencionista; este posicionamiento puede interpretarse en función de la importancia que para estas mujeres tienen las estructuras y la acción colectiva, por ejemplo la de las asociaciones. En sus discursos aluden no sólo a las capacidades individuales, sino que también incluyen explicaciones de orden estructural a la hora de referirse a los obstáculos y dificultades que afrontan las mujeres en el mundo empresarial.

2.2. MUJERES SINDICALISTAS (GRUPO 2)

Para el grupo de mujeres sindicalistas, miembros de comités de empresas, la participación fue uno de los temas centrales. La peculiaridad de este grupo es que en él se abordó en todo momento la analogía de la estructura sindical y empresarial. Estas mujeres participaban en dos organizaciones de manera simultánea y en ambas debían de hacer frente a una situación desigual y discriminatoria para las mujeres. Tanto en la empresa como en el sindicato se hallaban en minoría, al menos, en lo referente al desempeño de puestos de responsabilidad.

Presentan un discurso marcado sobre la participación. Así mismo, los problemas en torno a la conciliación, los estilos de gestión y liderazgo y la adecuación a una cultura masculinizada aparecen en la conversación del grupo tanto en relación al trabajo dentro del sindicato como de la empresa.

Si algo distingue a este grupo es su buen conocimiento del marco legislativo actual en materia de igualdad; su interpretación de la ley de igualdad es altamente positiva y para ellas constituye un momento y un instrumento a partir del que trabajar a favor de la equidad y transformar las estructuras. Estas mujeres a través de los convenios colectivos están en contacto con las herramientas establecidas por la ley y están empezando a familiarizarse con sus potencialidades y limitaciones. En este grupo además aparecen ciertos temas que no emergen en el resto; por ejemplo, es especialmente significativa la mención en el grupo sobre las cuestiones de acoso sexual y violencia en el trabajo, un asunto totalmente ignorado por el resto de las participantes.

La diferencia de edad entre las participantes será uno de los ejes que marque el discurso. La presencia de una brecha generacional dará pie a narraciones de experiencias diversas y hará que el grupo reflexione sobre cómo se enfrentan a los valores tradicionales de los varones más mayores, por un lado, y cómo las nuevas generaciones de mujeres se están beneficiando del trabajo desempeñado por mujeres con más años de experiencia, por otro.

El estatus social y laboral, así como su compromiso con los derechos de las personas trabajadoras gracias a su labor sindical, marca su posicionamiento socio-discursivo e ideológico, lo que impondrá una distancia evidente con respecto al discurso de las mujeres directivas frente a quienes perciben una separación, aunque ésta no es vista como insalvable.

2.3. MUJERES DIRECTIVAS (GRUPO 3)

El grupo de mujeres directivas planteará discursos consensuados, pese a que ello implique, como veremos, que en relación a ciertos temas, alguna de las participantes opte por el silencio. Las mujeres que participan en este grupo comparten un claro posicionamiento socio-discursivo e ideológico que será la nota dominante en sus discursos. El discurso global del grupo está caracterizado por un posicionamiento liberal en el que priman la retórica del éxito, el individualismo y la apelación constante al talento.

Para ellas, las narrativas individuales son un factor suficiente para interpretar la presencia de las mujeres, actualmente minoritarias, en los órganos directivos. Aunque se hace mención a la existencia de una cultura empresarial desigual y discriminatoria, lo cierto es que no se observa en su discurso una referencia clara a la base estructural de dicha desigualdad. Esta falta de mención de la dimensión estructural permite que estas mujeres ubiquen en el espacio individual y en la esfera privada la solución a problemas y obstáculos que deben hacer frente las mujeres a lo largo de su carrera profesional.

Esta postura discursiva es coherente con la asociación que hacen entre mujer y cuidados, identificando a las mujeres con la maternidad, lo que además facilita la interpretación restrictiva de la igualdad en términos de conciliación. Por otra parte, esta retórica individualizada y centrada en la conciliación promueve la búsqueda de soluciones técnicas, esto es, más que apelar a una transformación cultural e institucional amplia, consideran que las posibilidades de las mujeres aumentarían si se promueven ayudas directas, por ejemplo, de la administración. Un ejemplo de lo anterior, es su discusión sobre el modelo nórdico de conciliación, maternidad y reserva del puesto de trabajo de cara a la reincorporación posterior.

Estas mujeres comparten una experiencia laboral común por desempeñar su carrera en empresas multinacionales, en las que el discurso sobre la necesidad de encontrar y retener el talento es prioritario. También compartirán una valoración similar sobre las cuotas y la manera en que éstas afectan a la percepción de la valía y las capacidades de las mujeres. Precisamente, la polémica sobre las cuotas centrará su discusión en torno a la ley de igualdad, una normativa sobre la que algunas participantes plantean una valoración bastante negativa.

Este es el grupo en el que, con mayor claridad, se articula un discurso sobre la importancia de la diversidad, en concreto, de la diversidad de género en relación a la búsqueda estratégica de la competitividad en las empresas.

2.4. ENTREVISTA 1 (E1)

El perfil de la persona entrevistada es directivo de 37 años, con responsabilidades familiares, que trabaja en una empresa de un sector altamente masculinizado como es el de la logística y el transporte. Su trayectoria profesional ha estado focalizada hacia la dirección desde los 25 años. Emprendedor desde los 32, ha iniciado varios negocios y en la actualidad es propietario de una empresa con dos socios más, siendo miembro del órgano de gobierno.

Tiene un discurso muy elaborado al respecto de todos los temas que se abordan en la entrevista condicionado, en parte, por el contexto de debate y reflexión que ha abierto la ley de igualdad desde su aprobación y, en parte, por su propia experiencia. Su análisis recoge una visión esencialista a la hora de entender las diferencias de género, liberal en contra de las medidas reguladoras que se derivan de la aplicación de igualdad, como las cuotas, y meritocrática, primando el esfuerzo personal y el sacrificio para conseguir el éxito profesional. Sin embargo, su discurso no contempla los aspectos directos e indirectos que operan en el desarrollo del currículum profesional de una persona.

Parte de un posicionamiento discursivo esencialista en su visión de las relaciones de género, en el cual la diferencia cultural que separa las capacidades entre mujeres (más conciliadoras y buscadoras del consenso) frente a los varones (capaces de tomar las decisiones en solitario e imponer su punto de vista), está articulada por los procesos de socialización genérica. Pero lejos de suponer un aspecto conflictivo constituye una riqueza porque se complementan. Reconoce la discriminación a la que se ve sometida la mujer en su proyección profesional, en muchos casos con un currículo más brillante y, sin embargo, con más dificultades para posicionarse en puestos de mayor responsabilidad que los hombres.

Su discurso oscila entre dos puntos reiterados a lo largo de la entrevista: cómo las esencias culturales recibidas en la socialización condicionan el desarrollo profesional de las mujeres y la necesidad de que lleguen a tener una presencia igualitaria en todas las esferas públicas.

En el discurso plantea que las mujeres tienen que demostrar que pueden hacerse a sí mismas y ser capaces de renunciar a algo por seguir un objetivo en el terreno profesional: desde posicionar a su empresa en el ranking alto de competitividad, hasta dirigir a su equipo para obtener los mejores resultados.

Plantea que la conquista del poder por parte de las mujeres está siendo un proceso que de forma natural culminará en un futuro, pero hasta ese momento ellas deben de luchar por llegar. Sin considerar las cuotas como un acelerador válido, prioriza las acciones que permitan más visibilidad de las mujeres que destaquen, mediante premios o aumentando su presencia en los medios de comunicación, pues son referentes necesarios para otras mujeres.

Desde su posición como directivo plantea la necesidad que tienen las empresas competitivas de talento sin importar el género. Esta afirmación se relaciona con una visión meritocrática del desarrollo profesional, que minimiza las desigualdades sociales y estructurales indirectas que operan en la distribución social del poder.

Opina que es necesaria una masa crítica de mujeres en órganos de gobierno para poder experimentar totalmente las diferencias tanto en la competitividad de la empresa como en la forma de liderarla. Señala la importancia de la edad como requisito imprescindible para formar parte de posiciones de poder y, en concreto, para llegar a ser consejero o consejera independiente. En este sentido, señala que España lleva un retraso en la incorporación mayoritaria de las mujeres a la universidad como consecuencia de los años de dictadura. Este aspecto ha condicionado el número de mujeres que han podido promocionarse en la actualidad a puestos directivos y a formar parte de los órganos de gobierno, en comparación con otros países europeos más avanzados.

2.5. ENTREVISTA 2 (E 2)

Directivo de 35 años responsable del área de diversidad de una empresa multinacional farmacéutica presente en varios países del mundo. Su discurso en relación a la temática del estudio es en pro de la diversidad como factor fundamental para promocionar la competitividad de las empresas, a todos los niveles, pero principalmente en las áreas de toma de decisión. La organización que integra diversidad está incorporando una mayor riqueza en los puntos de vista que revierten en una visión más amplia de las estrategias a seguir por la compañía.

Considera que la cultura empresarial en España es poco evolucionada, al estar fuertemente anclada en un sustrato que no integra los aspectos más recientes de cambio social que está viviendo el país, como son la presencia de personas extranjeras y otros colectivos que se están haciendo cada vez más visibles. Además es una cultura que mantiene unas estructuras fuertemente masculinizadas.

Apoya la ley de igualdad como palanca que ha promovido un debate social más allá de las cuotas y que va a acelerar un cambio en las empresas necesario.

Señala la creencia, no verbalizada abiertamente por las personas directivas, de que las mujeres priorizan la familia antes que el trabajo, mientras que los varones tienen una disposición de entrega y dedicación mayor. Además, a la mujer se la atribuye más debilidad para tomar una decisión con rotundidad, lo que se asocia con una falta de liderazgo. Estos son estereotipos que actúan en las empresas con estructuras más masculinizadas y que limitan la promoción de las mujeres de forma indirecta, pues la declaración de principios de las empresas siempre se posicionan a favor de la igualdad.

Según el entrevistado, otros aspectos que limitan la promoción de las mujeres en el contexto de una cultura masculinizada son su ausencia en los eventos informales que ocurren fuera del horario laboral, donde también se mueve información estratégica, o la no autopromoción a través de los sistemas actuales de redes o “networking”.

Señala la importancia de conseguir una masa crítica que sirva de referente y que actué como imán para otras mujeres, aunque a su vez estima que ocupar una posición como directiva no asegura la promoción a otras mujeres o mentorazgo, pues es común la interiorización de un discurso meritocrático de su éxito.

3. CULTURA EMPRESARIAL

3.1. CONTEXTO CULTURAL E INSTITUCIONAL

La discusión sobre los obstáculos que deben superar las mujeres para poder mantener y ascender en una carrera profesional nos pone en relación con la importancia de la cultura empresarial. Otros trabajos han destacado que las prácticas empresariales no son asuntos a los que simplemente atañe la racionalidad, objetividad y neutralidad, sino que en ellos participan una dimensión cultural ineludible. En las empresas juegan un papel fundamental las estructuras, creencias, estereotipos, las prácticas y los discursos de legitimación, toda una serie de componentes que superan la limitada percepción del área empresarial como un asunto meramente técnico financiero.

La importancia de esta dimensión cultural en la empresa, que no debe restringirse a la actual responsabilidad social, es un factor que explica el porqué las empresas que mejor se adaptan y adecuan a otros entornos institucionales y socio-políticos podrían ser más eficientes. Esta hipótesis plantea que si bien el principal objetivo empresarial es la búsqueda de la eficiencia económica, ésta será mayor cuanto mejor se adapte la empresa a los requisitos y reclamos de los entornos institucionales que le afectan, como es el caso, de la situación de las mujeres y las familias entre otros; es decir, cuanto mejor sepa adecuarse a los valores socio-culturales hegemónicos.

De ahí que tanto en los grupos como en las entrevistas se perciba la creciente atención y valoración positiva de la inclusión de la diversidad en los puestos de responsabilidad. No todos los ejes sobre diversidad están tematizados en el análisis y algunos adquieren mucha más importancia que otros, o se perciben menos conflictivos, como sucede en la comparación entre género y nacionalidad.

Tendremos ocasión de analizar cuáles son los factores que están ayudando a que las empresas se adapten a nuevos valores sociales, pero adelantamos ya que entre todos se destaca la incorporación de nuevas generaciones. Las trabajadoras y los trabajadores más jóvenes llevan a las empresas sus patrones y modelos de vida que alteran una cultura organizacional, en ocasiones, un tanto anquilosada.

– Independientemente de que hablemos de la incorporación de la mujer. Yo creo que también la incorporación de nuevas generaciones está ayudando muchísimo. Porque la gente joven que está entrando a trabajar en una empresa o en cualquier puesto de trabajo tiene unos valores muy

diferentes a los de otras generaciones. Esos valores, primero, hacen que sean más abiertos a la diversidad, que sean muchísimo más tolerantes, no tolerantes, sino que, que los hombres compartan con sus mujeres muchas tareas, entonces, todo eso que está entrando es lo que realmente está haciendo que cambie, eh, la cultura porque esto que llamamos ahora en todas las empresas de atraer y mantener talento, pues tienes que modificar absolutamente el perfil de la empresa, pero para atraer talento de hombres y de mujeres jóvenes. (G3)

Por otra parte, también se puede comprobar a partir de la opinión de las informantes cómo para que tenga lugar ese deseado cambio de la cultura empresarial es imprescindible un cambio social generalizado en torno a los roles de género, las expectativas vitales y las aspiraciones, el reparto del tiempo, de las responsabilidades y de los espacios, etc., esto es, los modelos de socialización.

En la siguiente cita, una mujer directiva comenta cómo percibe las diferentes expectativas de varones y mujeres en relación a la carrera profesional y la familia, y cómo estas diferencias no se mantendrán sólo en el ámbito simbólico y laboral sino que afectarán a dinámicas del ámbito privado como la gestión de la vida familiar, que a su vez influirá en la cultura empresarial y los modelos de gestión.

– Y hay una presión de muerte y ellos están además enfocados al trabajo; pasan por encima de los hijos, de la mujer, o sea, lo que les importa... es: "trabajo, trabajo, trabajo"; porque tiene carrera, o sea, ellos tienen una ambición, una carrera dentro de la empresa; entonces, a esta gente es muy difícil hablarles de conciliación porque te miran con una cara que alucinas. (G3)

A la vista de este comentario, podemos afirmar que para que las medidas de conciliación sean eficaces sería necesario que la sociedad no sancionara el ejercicio de la paternidad; es decir, los cambios en la cultura empresarial tendrán que estar acompañados de la búsqueda de nuevos modelos de masculinidad, al igual, que hoy ya podemos referirnos a modelos de feminidad, tanto a nivel social como en el campo empresarial. El cambio no consiste tan sólo en obtener medidas de conciliación, sino que éstas sean efectivas, de derecho y hecho, para varones y mujeres.

Las empresas se crean y funcionan en un contexto cultural al que deben saber adaptarse si desean participar en el desarrollo de la sociedad, al tiempo que ampliar sus beneficios. Son organizaciones que forman parte de la estructura social y del entramado cultural e institucional que nos rodea, más aún, en un espacio internacionalizado en el que son actores que fomentan la creación de redes y contactos entre personas de diversas culturas, religiones, etc.

Si la adaptación y adecuación a un entorno socio-cultural puede ser un factor de éxito para una empresa, también lo es realizar un empleo eficiente de los recursos internos disponibles, sobre todo, de los recursos humanos que una empresa haya reclutado o esté en disposición de reclutar. Esta cuestión afecta a la participación de las mujeres en los órganos de dirección, puesto que si una

empresa debe gestionar eficazmente los recursos humanos tendrá que apostar por obtener y retener el talento y éste puede hallarse tanto en varones, como en mujeres. Esta argumentación sobre el talento como vía para buscar la equidad y la igual presencia entre ambos sexos en las empresas, estará muy presente en las discusiones de los grupos y en las entrevistas realizadas.

Hasta hoy, la cultura empresarial mayoritaria se ha caracterizado por ser altamente discriminatoria contra las mujeres y esos valores y creencias excluyentes han sido el principal obstáculo para la incorporación de las mujeres en los puestos de responsabilidad. Estas barreras, basadas en el mantenimiento de estructuras de poder patriarcal y la reiteración de percepciones y representaciones estereotipadas del género ha afectado a la mayoría de las prácticas empresariales, entre ellas, como tendremos ocasión de comprobar, a los procesos de selección que en muchos casos han excluido a las mujeres.

La transformación o superación de estos valores culturales discriminatorios no siempre será percibida como un fenómeno de evolución lógico, producido por la adecuación de las empresas a los nuevos contextos socio-culturales; por el contrario, muchas veces, para las participantes en la investigación, este cambio llegará gracias a una actitud de resistencia y de intervención por parte de las mujeres. No siempre se compartirán los métodos y las prácticas adecuadas para lograr la plena incorporación de las mujeres en puestos de responsabilidad, pero, casi siempre, se estará de acuerdo en la resistencia por parte de los varones a ceder espacios de poder y modificar las creencias y estereotipos que legitiman la estructura de la cultura empresarial actual.

No obstante, no queremos transmitir la idea de que el ámbito empresarial es un espacio monolítico, bien al contrario se trata de un espacio en el que podemos percibir importantes diferencias. Según apunta el análisis de los grupos y de las entrevistas, no se inserta la equidad de género de la misma forma en la cultura de una empresa multinacional que en la de una pequeña empresa; tampoco será el mismo proceso si atañe a una cooperativa, a una sociedad anónima o una sociedad limitada; ni los planteamientos será iguales cuando se trate de una empresa de reciente creación frente a una empresa familiar con una larga tradición. Diferencias que también se han observado a la luz de los resultados de la encuesta. Cada tipo de empresa tendrá su idiosincrasia y es a partir de las condiciones específicas desde donde ha de realizarse el diagnóstico y desde donde ha de ser considerado el proyecto de cambio y los modelos de intervención propuestos.

No obstante, no conviene perder de vista que en la mayoría de las empresas –salvo excepciones- se parte de una situación de desigualdad y una fuerte resistencia al cambio, provocada por la masculinización de las estructuras.

– Cambiar la mentalidad desde consejos de direcciones de hombres es difícil porque no hay mujeres representadas; entonces ¡eso ya es un inconveniente! (G3)

3.2. CAPACIDAD DE TRANSFORMACIÓN

La Encuesta realizada en este estudio indica que tan sólo el 26,9% de las medianas y grandes empresas españolas tienen al menos una mujer en su órgano de administración. La inercia que instauran las dinámicas de las estructuras de fuertemente masculinizadas no sólo explican la falta de mujeres en los puestos de responsabilidad, sino que además facilitan la paralización o, al menos, entorpecen las iniciativas de transformación. Esta obstaculización, que proviene del mantenimiento de ciertos rasgos discriminatorios mantenidos en la cultura empresarial mayoritaria, favorece que los varones mantengan sus posiciones privilegiadas, procurando que las mujeres no les resten poder de decisión. El status quo establecido por una cultura organizacional tiende a concebirse como una dimensión naturalizada frente a la que no existen otras alternativas; no obstante, cuando se propone un proceso de promoción de medidas igualitarias, por ejemplo, las resistencias a dicho proceso muestran hasta qué punto los rasgos del status quo son producto, ya no del sentido común o de la normalidad, sino de las dinámicas de las estructuras masculinizadas que hemos mencionado. Debido a estas resistencias son escasos los programas para la promoción de las mujeres a puestos de responsabilidad, de forma que tan solo un 2,4% de las empresas encuestadas ha puesto en marcha alguno de ellos.

Según el discurso de los grupos, la capacidad de transformación de la cultura empresarial a favor de la equidad de género queda determinada por los siguientes factores:

- Sector de actividad
- Modelo de segregación horizontal de puestos de trabajo
- Accionariado y forma jurídica
- Tamaño

3.2.1. Sector de actividad

Todo parece indicar que la incorporación de las mujeres no está produciéndose de igual forma en todos los sectores de actividad. Las mujeres siguen asociadas no sólo a cierto tipo de empleos, sino que participan masivamente en sectores específicos de actividad[38]; por ejemplo, su presencia es muy alta en el sector servicios frente a su incorporación muy limitada en empresas de industria 'pesada'

38 En el estudio sobre la presencia de las mujeres en los Consejos de Administración de las mil empresas mayores de España se concluye: "Encontramos la mayor representación femenina en sectores intensivos en mano de obra y orientados a los servicios (servicios financieros, excluido el sector bancario y el de seguros e inmobiliarios). Por el contrario, son los sectores industriales y tecnológicos los que cuentan con la menor presencia de mujeres en sus consejos (sector de materiales básicos, industria y construcción." (Mateos de Cabo, 2007)

como la automoción, la logística y sobre todo la construcción[39]. La actividad tecnológica es una de las áreas en las que con mayor intensidad se está produciendo un cambio, pese a que la situación de partida es más desfavorable que en otros sectores.

3.2.2. Segregación horizontal

La ocupación especializada de las mujeres no sólo afecta a su participación según tipo de actividad, también es importante en la distribución de la estructura de puestos interna, es decir, con respecto a la segregación horizontal entre varones y mujeres, una distribución que ha provocado la aparición de lo que ya en la década de los 70 se definió como "el ghetto de terciopelo".[40] La Encuesta ha mostrado que en el caso de las empresas que han incorporado mujeres a los órganos de administración, no sólo existe una correspondencia con una mayor presencia en otros puestos de responsabilidad, sino que es un indicador de que ese ghetto es más reducido, puesto que en ellas existe una menor segregación departamental por sexo.

Con respecto a la incorporación de las mujeres en el organigrama interno, las participantes comentan que ellas y sus colegas suelen ubicarse en puestos relacionados con la gestión de recursos humanos o bien comerciales, mientras que los puramente financieros y estratégicos siguen estando copados por varones. Esta distribución interna estaría obstaculizando el ascenso de las mujeres al máximo nivel de responsabilidad, al mismo tiempo que, desde nuestro punto de vista, refuerza estereotipos como la vinculación de las mujeres al trabajo de cuidados y la preocupación por los otros. Esta especialización por área de ocupación en el organigrama de la empresa aparece, no sólo en la mención en los grupos de múltiples jefas de recursos humanos, sino también como una situación explícitamente descrita en las entrevistas:

– Sí es cierto que a día de hoy está cambiando esa política y poco a poco nos vamos encontrando a, vamos a decir, mujeres cada día más preparadas, eso es cierto, que empiezan a estar situadas en direcciones comerciales, en direcciones de Recursos Humanos, nos lo encontramos, incluso hay ciertos estereotipos que dependiendo el departamento se les da a las mujeres, departamento de atención al cliente, departamento de recursos humanos y entramos, por decirlo así, en direcciones totalmente masculinas, direcciones de producción, direcciones de operaciones, direcciones financieras entonces nos encontramos que las mujeres, incluso, no sólo no están en los Consejos de Administración" (E1)

---

39 "La baja presencia de mujeres en puestos directivos se debe a dos factores: a) la masculinización de los sectores (automoción principalmente) y la masculinización de los puestos directivos en los tres sectores considerados, aunque se observa la tendencia al incremento de la participación laboral de la mujer; b) bajo número de mujeres que se gradúan en carreras técnicas." (Sarries Sanz, 2001-2004)

40 "Expresión introducida en 1978 por la revista Business Week para referirse al hecho de que los departamentos de relaciones públicas se estaban convirtiendo en los ghettos de terciopelo de las acciones afirmativas, con consecuencias negativas para todos los profesionales y las profesionales del área. Se habla de ghetto de terciopelo para identificar áreas de desempeño profesional y ocupacional que incrementan su población femenina o se 'femenizan' con una consecuente disminución de la calidad, salarios y condiciones de trabajo y posibilidades de ascenso a posiciones ejecutivas" (Evangelina García Prince, 2003).

3.2.3. Las empresas familiares y la forma jurídica

Otro factor que influye en la presencia de mujeres en los órganos de gobierno es si se trata de una empresa familiar, los datos arrojan que éstas son las empresas que cuentan con mujeres en los órganos de administración en mayor porcentaje que alcanza un 36,4%. Este factor se cruza muchas veces con el tamaño[41]. Teniendo en cuenta ambos factores podríamos describir empresas tipo; por ejemplo, es probable que una empresa pequeña, de carácter familiar y con una cultura tradicional mostrará más resistencia a la participación de las mujeres que otra empresa grande, de reciente creación y que trabajase en el ámbito internacional. No obstante, los resultados de este estudio, no corroboran esta hipótesis y se comprueba que las mujeres aún no se han incorporado a las filiales españolas de las empresas internacionales y que su presencia es mucho mayor en empresas que cuentan con un 100% de capital español, un porcentaje para éstas últimas del 30,6%, todavía menor que el de las empresas familiares.

Sin duda, ésta es una pauta estereotipada que no impide reconocer que muchas de las mujeres que han participado desde hace años en los Consejos de Administración, lo han hecho por los lazos familiares que las vinculaban a sus empresas, tanto como consejeras dominicales, como directivas plenamente integradas en la estructura empresarial. Es más, todos los indicadores sobre la presencia de mujeres en los órganos de gobierno son favorables para las empresas familiares. Así, por ejemplo, entre las empresas que tienen en sus órganos de administración mujeres, el porcentaje de éstas sobre el total de miembros alcanza un 19,6% en el caso de las empresas familiares frente al 12,7% en el resto de empresas.

En la misma línea de nuestro análisis, el estudio de Ruth Mateos de Cobo ha mostrado que “la presencia de las mujeres en los consejos de administración se asocia con el carácter familiar de la empresa y a la forma societaria adoptada. Así, son las empresas familiares y las cooperativas las que cuentan con una mayor representación femenina en sus consejos. Esto es un indicio de que la principal vía de acceso de la mujer a los órganos de administración de la empresa son los lazos familiares y la implicación directa en la gestión de las llamadas sociedades de participación democrática. Cuando la mujer está presente en los consejos de administración, se debe a que dicha decisión ha recaído, en mayor medida, sobre ella misma o su familia.”

41Estos factores también aparecen como determinantes en el estudio de la Presencia de las mujeres en los Consejos de Administración (Mateos de Cabo, 2007) “se detectan problemas en cuanto a la exclusión de la mujer del pool de candidatos potenciales, especialmente, a los puestos de ejecutivos e independientes del Consejo. De hecho, en aquellos casos en los que existen indicios que nos pueden hacer pensar que las mujeres disponen de más asientos disponibles como consejeros dominicales, la proporción de mujeres encontradas en los consejos de administración es mayor. Así pues, se encuentra un mayor porcentaje de mujeres consejeras en el caso de las empresas familiares, las cooperativas, aquellas en las que los accionistas mayoritarios poseen un mayor control a la hora de nombrar a los miembros del consejo y las no cotizadas (de menor tamaño), lo que supone un claro indicio de que, cuando la mujer está presente en los consejos de administración de las empresas, lo hace más en representación de participaciones significativas (muchas veces de carácter familiar) que en calidad de consejera ejecutiva o independiente.”

La posibilidad de incorporación a los puestos de mando que traen consigo los lazos familiares, sin embargo, puede no extenderse a otras mujeres trabajadoras en esa misma empresa. En el caso de las empresas familiares, se puede dar el caso de que la situación de las mujeres esté menos protegida ya que, sobre todo, si se trata de PYMES y pequeñas empresas, la cultura empresarial que impere tendrá un peso mayor, con respecto al efecto que puedan traer consigo otros factores como las medidas legislativas, las políticas de imagen y marketing de las compañías y los cambios institucionales en otros ámbitos. Y sobre este peligro advierte uno de los participantes:

– No es lo mismo la multinacional a día de hoy, que una compañía familiar, no es lo mismo una compañía familiar en primera generación que una compañía familiar en tercera generación, no es lo mismo ser la hija del dueño que la mujer del hijo del dueño en una compañía familiar porque hablamos de situaciones, pero qué pasa con las empresas familiares en las que la mujer en un determinado momento, hasta hace poco tenía que ser el hombre y el primogénito el que tenía ¿no? qué pasaba con el segundo y con el tercero siendo hijos, ¿no tenían derecho? (…) son cosas que influyen porque cada empresa se gestiona dependiendo de la cultura que vaya arrastrando. Es más fácil que la mujer se incorpore, a día de hoy, a puestos directivos en compañías de reciente creación. Evidentemente en una compañía familiar es mucho más complejo que esa situación se dé y sobretodo si es una compañía de segunda o tercera generación. (E1)

Junto a las empresas familiares, el estudio de Ruth Mateos se refería a las sociedades de participación democrática como un espacio de oportunidad para la incorporación de las mujeres. En estas organizaciones el nombramiento de una mujer en puestos directivos será una decisión que no dependerá de una decisión determinada, meramente, por varones. Esto promueve la distancia entre las formas jurídicas propias de la economía social, como las cooperativas y otras formas jurídicas comunes, como la sociedad anónima o la sociedad limitada. El posicionamiento de las participantes con respecto a estos dos modelos de organización empresarial marcará diferencias importantes con respecto a sus opiniones. Por ejemplo, las mujeres que trabajan y gestionan empresas cooperativas exponen un discurso altamente comprometido con la economía social. Para ellas, la defensa de las cooperativas está vinculada al desarrollo y fomento de modelos empresariales más democráticos, en los que se goza de una gestión horizontal constituyendo un modelo de organización en el que las mujeres pueden ocupar puestos directivos con más facilidad, al menos potencialmente.

Sin embargo, pese a la mirada optimista en los grupos sobre estos modelos, los datos señalan que la presencia de las mujeres sigue siendo más elevada cuando la empresa está dirigida por consejos, tanto de administración (13,3%) como rectores (14,7%), frente a administradores y administradoras solidarios (10,0%) y mancomunados (11,6%).

3.2.4. Tamaño empresarial

Existe una creencia generalizada sobre que en España la incorporación de las mujeres se sitúa muy por debajo de la media europea. Algunos estudios avalan esta opinión[42], sin embargo la experiencia de las participantes situaría a España en la media de los países de su entorno en este particular.

Para algunas informantes, la fusión con empresas multinacionales está promoviendo la igualdad en los casos en los que la empresa española se fusiona con entidades de países en los que las relaciones de género paritarias están más avanzadas. En esos casos, la creación de empresas multinacionales funciona como *revulsivo*; según expone esta participante, no sólo porque la nueva empresa posee una cultura organizacional más avanzada, sino porque además se incorporan las mujeres que ya son directivas en la filial, lo que puede promover, como mencionamos al comienzo del apartado, el efecto contagio.

– Mi empresa es que hemos tenido una fusión este año pasado, entonces en esa fusión nos hemos integrado con un porcentaje muy alto de mujeres jóvenes, preparadas, y la cultura vienen con una cultura mucho más avanzada y mucho más moderna entonces ha sido un shock porque nosotros estábamos pues como en plan administración y todo eso, muy obsoletos en muchas cosas. Entonces eso ha sido un revulsivo para que ellos se replanteen muchas cosas. (G2)

Tal vez como consecuencia de esta tendencia las grandes empresas, es decir, las que cuentan con más de 250 personas trabajadoras, muestran una mayor proporción de mujeres en sus órganos de administración (16,1%) frente a las medianas empresas (12,7%).

Del análisis de los grupos y entrevistas, no podemos entresacar una norma que sirva como tipología para el conjunto de las empresas multinacionales en las que España funciona como filial. Esta pluralidad a veces se traduce en que las filiales de los distintos países no poseen una forma de trabajo idéntica, sino que se acomodan a la cultura horaria y de conciliación propia de cada país. Puede darse el caso de que mientras en la filial inglesa se deje de trabajar por sistema a las 17 horas en punto, en España se sigan convocando reuniones a las 20 horas. Aún no se puede afirmar que, globalmente, cuestiones como la diversidad, la conciliación o la igualdad constituyan ejes transversales de la estrategia global en una compañía. Incluso se puede dar el caso de que pese a que en el país de la central si exista una cultura de conciliación, cuando se trabaja en la filial española los ritmos de trabajo se adecuen al contexto local.

42Según datos de 2004, la presencia de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas españolas en el FTSE All World Developed Index es de un 3,8%, por delante de Italia y Portugal, justo detrás de Bélgica y Luxemburgo e Irlanda. La media de dicho índice es de un 7,1%, teniendo el porcentaje más alto los países nórdicos Noruega, Suecia y Dinamarca con un 21,1%, 16,9% y 12,8%, respectivamente (Informe de la Fundación Ecología y Desarrollo, 2004).

Según apuntamos al comienzo de este apartado, no siempre las empresas españolas se ubican en el furgón de cola del ranking en equidad de género y conciliación. Existen empresas en las que la filial española ha avanzado al mismo ritmo que otras filiales o en los que puede ser un ejemplo a seguir, una referencia para otros países.

Si la presencia de mujeres en las empresas es un factor de contagio cabría pensar que los avances en equidad de género también pueden llegar a tener un efecto de contagio transnacional, es decir, que lo que sucede en un país pudiese influir en otro. Al analizar el discurso de los grupos sobre la relación de las filiales españolas en el contexto de una economía globalizada, apareció la pregunta sobre el efecto potencial que podría tener la participación de mujeres en órganos directivos en el funcionamiento de factorías deslocalizadas en países donde la situación de las mujeres está menos protegida. ¿Cabe la posibilidad de incidir en la transformación de las relaciones de género a partir del cambio de la cultura empresarial en una empresa multinacional o con presencia en el extranjero? ¿Qué impacto podría tener la presencia de mujeres en los órganos directivos sobre las decisiones a escala internacional que afectan, sin duda, a mujeres que viven en otros países? Esta cuestión queda enunciada sólo en forma de pregunta, dado que en los grupos no se mencionó y las participantes sólo elaboraron su opinión sobre el impacto que la incorporación de mujeres tendría sobre la organización de los recursos humanos en España. Consideramos que éste es un interesante tema de estudio y que, si como hemos argumentado al comienzo del capítulo, las empresas deben adecuarse al contexto socio-cultural e institucional en el que operan, la creciente internacionalización de la economía y de las estructuras empresariales puede ser un punto de incidencia a favor del cambio de las relaciones de género, como lo es ya la política y los movimientos del feminismo transnacional.

3.3. ROLES DE GÉNERO EN LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL

De entrada, miedo a que las van a recibir muy mal, hay muchas mujeres que quieren ser miembro del Consejo de Administración, pero hay que ser valiente porque llegar a un Consejo de Administración donde te van a estar observando, van a dedicar el 80% del tiempo a observar lo que tú haces…, eso no es agradable, y eso requiere tenerlo muy claro, contar con directrices de cómo hay que actuar, hay que tener apoyo, hay Coaching para esto, de hecho hay mujeres directivas muy importantes que tienen una especie de entrenador o entrenadora personal que les ayuda.

Yo creo que no hay muchas mujeres porque se piensa que es un lugar en el que vas a ser mal recibida, "es complicarte la vida", para hacerlo bien en un Consejo tienes que participar, tienes que influir…, requiere mucho trabajo, puede ser una experiencia muy dura. (Entrevista Cecilia Castaño)

Las mujeres que participan en pequeñas empresas o en cooperativas piensan que, en general, existe una tendencia hacia la mimetización de la forma de liderazgo de las mujeres con la cultura empresarial sobre todo, a medida que se va ascendiendo en la escala de responsabilidad.

Según ellas, las mujeres que ascienden a puestos directivos y más a los Consejos de Administración se ven forzadas a asumir y adoptar una cultura fuertemente masculinizada. A ciertos niveles, la primacía de intereses y valores definidos por la hegemonía de género de los varones impedirá que las mujeres se beneficien de los avances socio-políticos que se están dando en materia de Igualdad. En su opinión, cuando las mujeres acceden a los puestos de máxima decisión deben adaptarse a modelos que siguen asociados a una estructura patriarcal en la que la desigualdad está más marcada que en otros estratos de la organización y en la que la activación de creencias falsas y estereotipos discriminatorios no pueden ser fácilmente matizados o eliminados.

Para las mujeres empresarias cooperativistas que participaron en el estudio se manifiesta una relación muy fuerte entre el modelo capitalista y el patriarcado. Una visión, tal vez, excesivamente estática sobre las posibilidades de cambio en el seno de este tipo de estructura económica propia de las sociedades anónimas o limitadas, fundamentalmente. Esta idea sobre la falta de género del capital y los recursos financieros aparece ligada a otros discursos bastante diferentes, pero que coincidirían en la conclusión; por ejemplo, éste es uno de los argumentos que se utilizan para rechazar la propuesta de paridad en los Consejos de Administración de las empresas, como explica el presidente del Consejo Económico y Social, que al mismo tiempo critica esta postura y llama la atención sobre la desigualdad que ésta oculta.

La presencia es escasa y las consecuencias de la ausencia serían las mismas que en las generales de falta de mayor eficiencia, ¿qué se dice?, "es que los accionistas no representan género, los accionistas representan capital y, por lo tanto, el capital de las empresas carece de género y si los propietarios de ese capital son de un género o de otro no afecta". Es un discurso que evidentemente una parte de lo que dice es cierto, claro que representa al capital. Pero es incierto, porque la desproporción existente en la presencia es clamorosa. (Entrevista a Marcos Peña)

Aunque el resto de las participantes no comparte esta opinión, en general, todas están de acuerdo en que las empresas aún se rigen por un modelo cultural altamente masculinizado. La asunción por parte de algunas mujeres de estos roles masculinos será criticado en los grupos. No obstante, no se ignora la necesidad de adaptación imprescindible que una mujer debe desarrollar si desea llegar a ocupar mandos directivos.

La adopción de roles masculinos, que adquiere tintes radicales en la experiencia de lo que se conoce como las *token women* sirve para argumentar que la mera presencia de mujeres en los órganos directivos no garantiza enfoques y estrategias en pro de la igualdad y la equidad de género, puesto que, como todas las participantes evidencian, las mujeres también pueden colaborar en el mantenimiento de estructuras discriminatorias.

– Por supuesto no es en todos los casos, pero me refiero…, que tampoco podemos asumir directamente que por el hecho de que una persona sea mujer en un puesto directivo va a tener una visión sobre la diversidad de género diferente a la de los hombres, o que va a entender el impacto que tienen las redes informales, por ejemplo, en los procesos de promoción. Es probable que sí y que a través de su carrera haya vivido ejemplos y, por lo tanto, tenga ciertas ideas claras ahí, pero no necesariamente y, de hecho, en todas las organizaciones tienes a gente que te demuestra que no, que la relación no es directa. (E2)

Si las mujeres son capaces de adoptar roles y estilos de dirección masculinos, los grupos se preguntan dónde reside la 'especificidad femenina', dónde queda *esa parte de mujer*, que les permite entenderse en el ámbito empresarial con otras mujeres.

Las mujeres hasta ahora han estado renunciando, en cierto grado, a formas alternativas de gestión y al desarrollo de otros modelos de relación en el ámbito profesional, es decir, no han tenido espacio para manifestar sus capacidades y cualidades como líderes y gestoras. La consecuencia para la minoría de mujeres que ha ocupado puestos de responsabilidad ha sido la asunción de roles masculinos, para gestionar recursos humanos, ejercer el poder, para comunicarse, persuadir, mantener discusiones, etc.

Mientras que las mujeres sigan trabajando en entornos marcadamente masculinos, como el sindical o la alta dirección empresarial, parecen forzadas a contener ciertos modos de actuar y adaptarse a los modelos hegemónicos. Esta contención y adecuación o adaptación al ambiente puede interpretarse como una forma de renuncia, puesto que es el modelo masculino hegemónico el que se ve reforzado, mientras que modos de expresión alternativos siguen estando, en parte, vetados.

La necesidad de adaptación obliga a las mujeres a comportarse según parámetros masculinos, realidad que se reitera varias veces en los grupos.

– La mujer tiene otra forma de gestionar, pero sí es cierto que para llegar a gestionar de otra forma ha tenido primero que asumir roles de los hombres. Si nosotras nos miramos en el tema de la empresa vamos un poquito por detrás. Pero si nos paramos a ver en la política, las mujeres que están en la política, yo recuerdo la primera mujer que despuntó en política, si os acordáis todas, (…) era un rol cien por cien masculino. (G1)

Expresiones como la anterior nos recuerdan el mantenimiento de la teoría *token women,* 'mujeres símbolo', que se ven forzadas a asumir roles masculinos y que en algunos casos funcionarán, precisamente, como anti-modelos para las mujeres que les siguen[43], como podemos leer en esta opinión consensuada de las mujeres directivas.

– Yo creo que tiene que ir unido, perdonadme, eh, un inciso, yo creo que tiene que ir todo unido, porque yo conozco Consejos de Administración con mujeres que son peores que los hombres.

– Sí, yo también.

– Peor.

– Sois malas ¿eh? (...)

– Mucho peor, o sea, tener Directoras de Recursos Humanos y además en una... o sea en un marco..., o sea, muchísimo peor, muchísimo peor. (G3)

Uno de los factores que ha explicado esta fórmula de adaptación de las *token women* está ligado a la sensación que tienen las mujeres de necesitar demostrar constantemente su valía, su excelencia en mayor medida que los varones. Así mismo, están expuestas a un mayor grado de visibilidad como explicitan las participantes en los grupos.

El estatuto de las *token women* está vinculado con el mantenimiento o la transformación de la cultura organizacional, ya sea empresarial o sindical, porque como proponemos, ambas estructuras en relación a la igualdad y equidad de género presentan condiciones similares. Una de las maneras en que los prototipos masculinos tradicionales comiencen a perder peso reside en la incorporación de las nuevas generaciones, dado que los trabajadores y las trabajadoras traen consigo modelos alternativos de feminidad y masculinidad, además de pautas diferentes a la hora de abordar las relaciones comunicativas. Según esta participante, es cuestión de esperar a que día a día estas nuevas maneras de hacer se legitimen y vayan encontrando su lugar.

– Mira hasta ahora, como para que la mujer pudiera acceder a un puesto de responsabilidad tenía que ser mucho más mala que el hombre, sacar mucho más rendimiento de aquellos Recursos Humanos y tenía que demostrar por todos los medios que era superior, o sea, hasta ahora, esa mujer que llega a esos niveles, nosotros mismos trabajadores decimos: "mujer nos toca, ¡madre mía!" porque ellas han tenido que "demostrar" que son "muchísimo" mejores que los hombres, que

43 "Las mujeres se han incorporado por la vía de la inserción profesional al mundo masculino; (…) y por una cuestión de carencia de poder, deberán adaptarse indefectiblemente a dicho mundo (…) y dadas ciertas condiciones –de número, por ejemplo- la cultura 'superior' -relativa al grupo más poderoso– acabará contaminada por la cultura de los dominados, sólo que en mucha menor medida a corto plazo y de manera mucho más asistemática que a la inversa." (Osborne, 2005)

van a sacar muchísimo más rendimiento del personal. Entonces, hasta ahora, no creo que se notara mucha diferencia, porque las mujeres han utilizado el prototipo "masculino" de conseguir dejando al lado su emotividad, lo que de mujer podríamos aportar a unas relaciones laborales o a una dirección de una empresa. Creo que día a día, tal como se va incorporando gente joven, que más acostumbrados a hablar de tú a tu con un hombre desde el principio, creo que quizás sea un camino más fácil, irán consiguiendo que se vaya notando y entonces no resultará ñoño que una mujer utilice esa otra forma de dirigir una empresa o de tener en cuenta otros factores, que ahora mismo a pesar de que hay mujeres en esos puestos, no se están teniendo en cuenta porque se está dirigiendo como si fueran hombres... es mi opinión ¿eh? (G2)

Es importante, ver en qué medida es posible que estos modos y modelos asociados a lo femenino, que analizaremos a continuación, dejan de estar menospreciados. Por otro lado, también parece necesario que éstos no se incorporen y defiendan como características intrínsecas a las mujeres, sino en cuanto roles que pueden ser asumidos tanto por varones como por mujeres, al igual que las *token women* interiorizaron modos masculinizados.

Algunos estudios, en la línea de lo que se argumenta en los grupos de discusión, han mostrado cómo las mujeres adoptan un estilo de liderazgo específico, aunque las diferencias no son tan sustanciales como las hipótesis de partida preveían: que las mujeres lideran con estilos más 'democráticos' y 'participativos', mientras que los varones lo hacen de forma más 'autocrática' o 'directiva' (Cuadrado et al, 2003).

No encontraremos una defensa férrea de una naturaleza femenina inexorable, sino que la mayoría de las participantes parecen tener claro que las personas nos adaptamos a los contextos y adecuamos nuestro comportamiento a los roles y valores disponibles. En esta misma línea, para ellas, la defensa de la igualdad y las relaciones de género justas son asuntos que deben aprenderse, no son un patrimonio de las mujeres por el mero hecho de serlo y por ello, sólo una vez interiorizados, apropiados por los sujetos –ya sean mujeres o varones- será posible defenderlos.

Por esta razón, se defenderán ciertas prácticas y estrategias relacionadas con la sensibilización y educación en materia de igualdad, por ejemplo, los programas de liderazgo femenino. A este respecto, una de las participantes expresa su convicción acerca de las consecuencias positivas que esta práctica traerá consigo para la transformación de la cultura empresarial. En su opinión, las mujeres a las que se les ha facilitado el acceso, las que se han beneficiado de las políticas de afirmación positiva, estarán más sensibilizadas acerca de la necesidad de intervenir afirmativamente en todas las prácticas de discriminación y exclusión.

3.4. FALTA DE PRESENCIA EN LAS POSICIONES DE PODER

En los grupos y entrevistas se coincide en señalar que la cultura empresarial está cambiando aunque lo haga de forma lenta y todavía sea evidente la baja participación de las mujeres en los puestos de responsabilidad. Los datos reflejan esta realidad, puesto que aunque en un 26,9% de las empresas que participaron en la Encuesta de este estudio tienen mujeres en sus órganos de administración, éstas sólo representan el 12,7% de sus miembros.

Más del cincuenta por ciento de las universidades están llenas de mujeres que están formándose, eso lo paga en las universidades públicas, se paga con el presupuesto público. Por lo tanto quiero decir los ciudadanos están invirtiendo, estamos invirtiendo en esa formación. ¿Para qué es eso?, ¿para luego no darles una salida profesional?, una salida digna, salida que beneficiará a esas personas individualmente; por supuesto que serán más independientes, pero que socialmente el planteamiento es social, no se puede perder eso, no se puede desaprovechar; es un discurso economicista, es economicista pero es de pura racionalidad y estamos en un momento en el que no podemos permitirnos esos lujos. (Entrevista a Ester Barberá)

Existe un amplio consenso a la hora de apuntar el acceso a los estudios universitarios y la formación complementaria como la mejor herramienta para explicar la creciente presencia de las mujeres en todos los niveles empresariales.

Otro diagnóstico ampliamente compartido sobre la falta de presencia de las mujeres es el que considera que aún ha pasado poco tiempo desde la incorporación masiva de las mujeres a la vida laboral para poder valorar los efectos de la presencia de éstas en los puestos de mayor responsabilidad; porque si bien este proceso ha repercutido ya en las dinámicas empresariales, en las personales y familiares, todavía no ha pasado el tiempo suficiente para que se consolide su incorporación en el máximo nivel, es decir, no han tenido tiempo suficiente para ascender.

Todos los grupos acuerdan que las mujeres en el máximo nivel están infra-representadas, más aún que en otros espacios; las mismas conclusiones que demuestran las cifras de los estudios analizados en el Capítulo I y los resultados analizados en el Capítulo III. Un caso paradigmático es el de esta empresa farmacéutica:

– Es una empresa que lleva ciento treinta años, es una farmacéutica, con lo cual, las profesiones sanitarias están muchísimo más copadas por mujeres y en el comité de dirección hay una mujer que soy yo, y ya no hay más. (...) Y es que en farmacia hay el ochenta por ciento de la población a nivel global ¡es femenina! (G3)

Esta ausencia de las mujeres es una situación común y conocida para todas las participantes. Las disensiones a este respecto son más bien un asunto de grado que de oposición. Mientras algunas observan avances, otras son mucho más pesimistas con su valoración de la coyuntura, así como, con las perspectivas del cambio, como podemos leer en esta cita de una mujer empresaria:

– Yo de momento difiero de lo que has dicho… No se han incorporado es que… El otro día, precisamente en un periódico de estos económicos habían hecho un resumen de cuánto las mujeres estaban incorporadas pero, pero bueno es que era… un cuatro, cinco por ciento, es que era ínfimo pero, además, incluso, explicaba las argucias que, que tenían las grandes empresas para no incorporar a las mujeres a sus Consejos de administración (…) Claro bueno es que ¿qué se aporta? No han aportado nada, pobres ¡si no están! (G1)

3.5. ESTRATEGIAS GENERALES PARA LA INCORPORACIÓN DE LAS MUJERES A PUESTOS DE RESPONSABILIDAD

Las disensiones entre las participantes de los distintos grupos aparecen cuando se profundiza acerca de cuáles van a ser las herramientas y estrategias más útiles a la hora de avanzar hacia la equidad de género. Para algunas, este es un proceso que sucederá de forma natural, esto es, es una cuestión de tiempo y lógica. La participación de las mujeres en los órganos de gobierno de las empresas se percibe como fruto de un proceso generalizado que afecta al conjunto de la sociedad, por el que paulatinamente las mujeres se incorporan en todos los espacios de participación social, ocupando el lugar que les corresponde dado que constituyen la mitad de la población; no obstante, en algunos casos no se descartará que esto tenga que ser apoyado por medidas específicas, aunque los datos expuestos en el Capítulo III no sea muy optimistas en este sentido.

La acción del tiempo como corrector natural será una postura compartida, sobre todo, por las mujeres directivas. Todas ellas se posicionan como mujeres que no han experimentado en sus carreras la discriminación, pese a que en sus opiniones se evidencia la existencia, como tendremos ocasión de comprobar, de estructuras empresariales discriminatorias. Aluden a los patrones familiares de madres trabajadoras y de familias con modelos igualitarios, como factores determinantes a la hora de haber triunfado en su proyecto de carrera profesional. El recurso al espacio privado y la trayectoria profesional como factores explicativos del éxito, no impide que estas mujeres mencionen estructuras sociales y empresariales, que obstaculizan el ascenso de las mujeres a puestos de poder, aunque la importancia de dichas estructuras quedará más matizada que en el resto de los grupos.

– Llevo muchos años en la dirección de pequeñas pymes y he ido poco a poco eh cambiándome y yendo a otras empresas y os puedo decir que yo... suelo ser la única mujer directiva del comité de dirección y, sinceramente, es muy duro (...) (G3)

Aunque en este grupo se admite estar en minoría, eso no siempre supondrá que se acepte que esto responde a una situación de discriminación de forma abierta, puesto que las experiencias personales son narradas mayoritariamente de forma positiva. La importancia que adquiere la narración personal exitosa en el grupo de mujeres directivas puede incidir en el hecho de que éstas no consideren la aprobación de la ley de Igualdad como un punto de inflexión y referencia, esto es, como una oportunidad para el cambio, en la misma medida que adquiere en el resto de los grupos, según abordaremos en el próximo apartado.

Además de la corrección natural y la defensa de la igualdad como ideal existen otras motivaciones y estrategias que promueven la inclusión de las mujeres, entre ellas destacará la mejora de las políticas de recursos humanos en la búsqueda de la eficiencia empresarial, según leemos en esta opinión de Marcos Peña, presidente del CES:

Todo el mundo somos iguales y por lo tanto todo el mundo tenemos que tener las mismas posibilidades nosotros creemos que hay algo más, nosotros creemos que la igualdad garantiza la eficiencia de los sistemas. En definitiva que la desigualdad es ineficaz. (Entrevista a Marcos Peña)

4. PERCEPCIÓN DEL MARCO LEGISLATIVO ACTUAL

... Entonces eso es un avance, yo creo que es un avance clarísimo, la Ley de Igualdad, yo creo que es una ley que la hemos saludado, todos con…, bueno si no todos, muchas personas la hemos saludado como algo francamente interesante y progresista, para el desarrollo de todo tipo. Pero ¿que va a ser fácil y no va a ser conflictivo?, yo estoy segura que no, que va a ser complicado y que generará conflictos. También es verdad que los conflictos son los que permiten... se aprende y que te permite ir modificando cosas; aquí habrá que ir modificando en función de los resultados que se vayan obteniendo. De ahí la importancia de que en todo plan de igualdad, claramente tenga que haber un proceso de evaluación continua de los resultados. (Entrevista a Ester Barberá)

Para todas las participantes en el estudio falta tiempo y distancia para poder adoptar una posición desde la que valorar la aparición de las nuevas medidas legislativas en materia de igualdad y poder juzgar con mayor perspectiva los efectos y cambios producidos por éstas. Pese a que todas acuerdan, como mencionamos, que la situación de las mujeres en el mundo de la empresa responde a una evolución continuada y creciente durante los últimos años, para algunas puede hablarse de un punto de inflexión que aparece con la aprobación de leyes en materia de igualdad durante la última legislatura. Este nuevo marco legislativo constituye para las mujeres de esta opinión una oportunidad para el fomento y la promoción del cambio.

– Quizás es que la Ley de Igualdad y el Plan de Conciliación sí que ha sido un revulsivo importante. (G1)

La ley se percibe como una oportunidad para visibilizar cuestiones que estaban fuera de la agenda pública y con su aprobación al menos, de momento, se ha abierto un debate.

– Sí que ha sido un poco como para que se pongan encima de la mesa muchas cosas que estaban antes ahí que estaban calladas y, bueno. (G1)

Esta opinión positiva del marco legislativo está ligada a la idea de que los cambios hacia la equidad no surgen de manera espontánea, sino que tienen que estar forzados de alguna forma. Por ejemplo, una mujer empresaria considera que las mujeres no son por naturaleza emprendedoras, por lo que no se puede confiar tan sólo en la costumbre y la experiencia adquirida, sino que es necesario adoptar medidas afirmativas y, entre ellas, una ley puede ser un instrumento muy eficaz para conseguir que las cosas sucedan.

Para las participantes y, sobre todo, para las mujeres que participan en la negociación colectiva para poner en práctica las medidas aprobadas, estamos ante una ley transversal que no funcionará en el ámbito laboral si no existe un apoyo general por parte del resto de la sociedad.

Y aunque estamos ante una ley que no nos equipara a modelos más avanzados automáticamente, como los nórdicos, si que se valora como una herramienta acertada para avanzar en ese proceso, sin olvidar que se trata de un camino complejo, como recuerdan las mujeres empresarias y cooperativistas.

– Claro es que es muy complicado. Y desde luego, yo sí pienso que si no se hace por ley como tú decías… estaríamos a años a años luz.

– Con todo y eso costará, costará realmente llegar. Pero bueno es verdad que pasos de gigante estamos dando.

– Sí, sí, sí, sí. (G1)

La importancia de la negociación colectiva para la implantación de la ley de igualdad es claramente señalada a lo largo de los discursos tanto de las entrevistas como de los grupos, sobre todo, de las mujeres sindicalistas. Si los comités de empresa son fundamentales para la implantación de los planes de igualdad, lo es sin duda que en ellos participen mujeres. Según los datos de este estudio las mujeres representan el 21,7% de los miembros de los comités de empresa de las medianas y grandes empresas españolas. Como sucede con la presencia de las mujeres en términos generales, el sector servicios es el que presenta el mayor porcentaje de mujeres miembro de comités (25,8%), frente al sector de la construcción, donde no alcanzan el 12,3% sobre el total.

Las mujeres de los comités realizan una convencida defensa de la ley de igualdad como instrumento de transformación, no sólo por lo que puede conllevar en un futuro, sino por los cambios que estas mujeres están percibiendo en su práctica cotidiana a la hora de negociar los convenios colectivos. Las participantes en este grupo presentan un conocimiento mucho más preciso y amplio del marco legislativo que el resto de mujeres que participan en la investigación. Por ejemplo, esta mujer sindicalista habla de los permisos de paternidad o de los nuevos procesos de promoción igualitaria a partir de las cuotas, que será uno de los aspectos más criticados, como tendremos ocasión de analizar, por las mujeres directivas.

– Entonces todavía estamos peleando con eso en el día a día entre... trabajadores y en respecto a la Ley de Igualdad, también, o sea, es muy hay que hacer mucha pedagogía en las empresas entre los trabajadores. No es solamente, o sea, la Ley de Igualdad no es sólo para la mujer (...). Es una ley igualitaria en donde, gracias a esa Ley, mi jefe (hombre) ha podido cogerse permiso de maternidad ahora que ha sido padre ¿no? Y se ha podido coger los trece días de suspensión. Lo que sí que nos

va a ayudar es que en un hotel, por ejemplo, cocinas, hombres; mujeres, limpieza. Entonces, una mujer también podrá optar a la cocina igual que a un hombre no se le impedirá que, porque sí que hay hombres que quieren trabajar en el departamento de pisos y así se verá que los beneficiará a todos, porque estoy segura de que los hombres (...) no se van a hacer veinte habitaciones, porque por lo general las mujeres somos unas brutas en los trabajos físicos sobre todo estos trabajos. (G2)

En el trabajo sindical, la ley ofrece un marco de referencia a partir del cual se pueden ampliar los derechos reconocidos, es un sustrato con el que negociar las condiciones equitativas de trabajadoras y trabajadores. En su opinión, además es una medida legal que contempla las necesidades del sector empresarial para que no se vea perjudicado y no bloquee la implantación de iniciativas a favor de la igualdad. En el grupo se llama la atención sobre las posibles complicaciones que puede traer consigo la implantación de los planes de igualdad en las empresas. En la cita anterior plantean que uno de los retos es conseguir que las representantes de los trabajadores y trabajadoras tengan voz y poder de decisión en su diseño e implantación, que no se convierta en un instrumento de poder por parte de la directiva, sino en una herramienta para el diálogo. Estas mujeres están especialmente preocupadas porque se haga una *buena utilización* de esta ley para obtener de ella su máximo potencial. Esta reglamentación, en su opinión, abre vías de trabajo novedosas y puede alcanzar la importancia que en su momento adquirieron áreas de intervención como la de seguridad y salud en el empleo.

Según alguna de las participantes sindicalista, es necesaria una buena labor de sensibilización e información sobre la Ley de Igualdad para conseguir que los diversos sectores implicados tomen conciencia de su importancia y su potencial. Lo que la investigación ha podido comprobar, como hemos dicho, es que no todos los grupos están familiarizados con el contenido de la ley de igual manera. Esta falta de información puede promover ciertas opiniones negativas como las que nos encontraremos en el discurso de las mujeres directivas.

En resumen, en los grupos de mujeres directivas de pequeñas empresas nacionales y de mujeres sindicalistas, la ley es concebida como una oportunidad, aunque debe enfrentarse a las reticencias y obstáculos que se presentan en su aplicación. Por el contrario, en el grupo de mujeres directivas, más que una oportunidad se considera un camino equivocado, puesto que en su opinión no se debería haber optado por la elaboración de un marco legal, sino que se tendría que haber contado con las empresas y, sobre todo, haber establecido cauces para ayudarlas a adoptar medidas de conciliación.

Como señalamos en la descripción global del grupo en la introducción, el posicionamiento de estas mujeres, en nuestra opinión, presenta dos peculiaridades que afectarán, en gran medida, a su valoración de la ley. Por un lado, conciben la conciliación como la única estrategia efectiva para la

incorporación de las mujeres en órganos de dirección, restringiendo el alcance de la noción de igualdad, en términos generales y específicos si atendemos al marco legal aprobado. Por otro lado, esta primacía de la conciliación está relacionada con su posicionamiento liberal, que defiende explicaciones de orden particular e individualizado, descartando otro tipo de interpretaciones sobre la desigualdad y la falta de equidad de género que aludan a una dimensión estructural de este problema. En la siguiente cita podemos leer cómo las participantes vinculan todos estos asuntos y expresan estos posicionamientos liberales compartidos.

– Entonces si la Administración colaborase con nosotros, con las empresas que tenemos mucha gente por reducción de jornada por guarda legal y nos dieran, por ejemplo, pues eh no cotizar a la seguridad social por aquella persona que pudiéramos incorporar; eh facilitar también las cosas, probablemente el empresario tampoco se sentiría, a la hora de contratar a este tipo de gente, tampoco te sentirías mal, todo lo contrario... encima la Administración te está dando facilidades para contratar a esa gente y te va a (...) por tener ese tipo ese tipo de contratos...

– Tendrían que arreglar. Tendrían que ayudar.

– Entonces, estamos hablando de mucha flexibilidad de la mujer, de muchas cosas.

– Pero luego no está apoyado.

– Pero no estamos lo suficientemente apoyados.

– Yo estoy de acuerdo.

– Mucho Plan de Igualdad, mucho no sé qué pero, a la hora de valorar, de beneficiar económicamente a la empresa, eso no se está haciendo. Eso es un esfuerzo por parte de la Administración.

– Eso te iba a decir más que una Ley de Igualdad y que pongan tres mujeres en el Consejo de Administración, que yo creo que eso lleva a muy poco, lo que hay que hacer es permitir que las mujeres se incorporen realmente al mercado de trabajo y los problemas que se encuentran las mujeres es que tienen un periodo fértil. (G3)

Las mujeres directivas son muy críticas con la Ley de Igualdad; la cuestión de las cuotas se convertirá en un asunto central de dicha crítica y, como se ha planteado, su alternativa pasa por una demanda de ayudas económicas, sobre todo, en relación a las cotizaciones a la seguridad social que abaraten los contratos de sustitución en caso de bajas maternales o paternales y reducción de jornada. Consideran que las ayudas directas serían muy efectivas puesto que estarían recogiendo problemas prioritarios de las empresas.

Su crítica a la política de discriminación positiva basada en las cuotas establecida por la ley se hará extensiva a la composición del actual gobierno español. En este sentido, las participantes no consideran que la visibilidad de las mujeres en este ámbito vaya a servir de impulso en el ámbito empresarial, ni que suponga una oportunidad para generar redes específicas entre mujeres de ambos sectores. Como podemos ver a continuación, hay cierto espacio para el disenso en estos asuntos. Además, este tipo de críticas a las políticas de promoción de las mujeres para obtener una representación paritaria, parecen estar cuestionando la experiencia y las capacidades de las mujeres por el hecho de serlo. Ésta es una postura habitual en el discurso patriarcal, a la que estas mujeres dan voz durante ciertos momentos del desarrollo del grupo. Este tipo de posicionamiento responde a varios factores: desde una defensa de sus narraciones vitales como mujeres con talento que llegaron a los puestos de máxima responsabilidad por méritos propios; hasta una manera de enunciar una crítica política sobre las Ministras del gobierno socialista elegido en Marzo de 2008.

El debate entorno a la ley se concentra para ellas en el tema de las cuotas, un instrumento que se percibe con un grado de obligatoriedad e inmediatez que no es del todo correcto. Según apunta Cecilia Castaño, la ley hace hincapié sobre todo en recomendaciones, dado que no plantea la norma como una herramienta de carácter principalmente punitivo.

Pero es que la Ley de Igualdad en las empresas no tiene cuotas, sólo impone cuotas en las listas electorales de los partidos políticos. Es un debate falso, todo lo demás son recomendaciones acerca de considerar la candidatura de mujeres y tratar de seleccionarlas. Es un objetivo, una recomendación. Lo único que tienen que hacer las empresas es demostrar que han tratado de elegir a mujeres, y en el caso de no haberlo conseguido, demostrar por qué no lo han hecho. Ni siquiera tienen que tener mujeres obligatoriamente. (Entrevista a Cecilia Castaño)

Además es un discurso que vela y niega todos los factores indirectos que operan socialmente y que favorece que las posiciones de poder estén ocupadas principalmente por varones.

Conviene recordar que uno de los problemas que trae consigo la política de cuotas en relación a las mujeres es que las que participan ya en el sistema se sienten en parte desvalorizadas, porque consideran un riesgo que su éxito pueda ser interpretado en términos de ayuda y cuota, antes que de esfuerzo y logro personal, como recalca esta participante:

– Ése es el problema: que, cuando abusamos de determinadas cosas, como es este caso, yo creo que se ha abusado de eso, el problema con el que nos encontramos es que de alguna forma, vamos a estar desvalorizadas. (G3)

No todas las participantes son tajantes con respecto a esta opinión y algunas de ellas señalarán, como en otros grupos, los posibles beneficios de la ley y con ello se alinea con las opiniones vertidas en otros grupos sobre la necesidad de adoptar medidas afirmativas que faciliten la incorporación de las mujeres. Es positivo, como mínimo, fomentar el debate sobre este asunto, según vimos al comienzo de este apartado.

– Pero las cuotas... (...) pero yo sí que creo que ha generado en mucha gente que no era ni consciente ni se planteaba el problema, por lo menos, hablarlo. Yo creo que al menos ha llevado la alarma social de que bueno, a lo mejor hay algo que tenemos que hacer más (...) (G3)

Uno de los directivos entrevistados resume con claridad esta serie de recelos y críticas que hemos repasado en el discurso de las mujeres directivas, opiniones que parecen ser reflejo de lo que está sucediendo a nivel general en el discurso más oficial del empresariado, aunque no sucede lo mismo cuando las personas se pronuncian a nivel personal, como este directivo matiza en la entrevista:

– Desde un punto de vista personal, sí que hago una valoración positiva de la Ley de Igualdad, claramente. Mi percepción es que no ha sido bien acogida en la cultura empresarial y está suscitando claros recelos y rechazos, básicamente porque se va al aspecto más superficial del asunto que es el eterno debate sobre las cuotas, que a mi me aburre soberanamente, pero mi valoración personal es claramente positiva porque creo que ha generado un interés inusitado por los temas de igualdad de género en las empresas, está impulsando incorporar el tema a las agendas de los recursos humanos de las empresas y que se empiecen a preocupar en qué situación están en cuanto a diversidad de género, si tiene que hacer un plan de igualdad porque se lo exige la ley, cómo elaborarlo y ha forzado incorporar a los temas de preocupación también éste. (E2)

Pese a estas valoraciones enfrentadas con respecto a la ley, lo cierto es que se asume su necesaria implantación y se discutirá acerca de cómo ésta está siendo acogida por parte de las empresas. A veces se percibe el recelo y otras sin embargo primará una actitud favorable por parte de las empresarias y los empresarios, bien por convencimiento, bien por una estrategia de marketing.

5. PERCEPCIÓN DE LAS DIFERENCIAS DE LIDERAZGO: FEMENINO VERSUS MASCULINO

Uno de los asuntos que con mayor profusión se elabora en los grupos de discusión y en las entrevistas en profundidad son los estilos de liderazgo. La cuestión sobre si mujeres y varones tienen maneras diferenciadas de participar en las negociaciones y las labores de gestión es un tema clave que se liga además con otros asuntos como las políticas de promoción, los factores explicativos del techo de cristal o las aportaciones específicas de lo femenino al ámbito empresarial.

El análisis ha evidenciado que se han producido ciertos desplazamientos con respecto a las creencias y estereotipos que han sido hegemónicos sobre esta cuestión hasta el momento. Según un estudio dirigido por Luis Sarries Sanz en 2004, "está vigente el estereotipo de que la mujer es menos ambiciosa profesionalmente que el hombre. En las conclusiones de esta investigación se afirma que la mujer tiene perfectamente asumido el estereotipo". Según el informe, la asunción de este estereotipo está relacionada con el hecho de que "la mujer tiene una visión de la vida que no está polarizada en la profesión" y que además "aunque el cuidado de los hijos sea responsabilidad de la pareja, la mujer está emocionalmente más volcada en el bienestar de los hijos y de los familiares".

Actualmente, los discursos que analizamos en esta investigación ya no parten del presupuesto de que las mujeres no desean ostentar o ejercer el poder[44]. Tampoco se admite que las mujeres no tengan dotes de mando, por el hecho de que no actúen con las mismas pautas de los varones, sino que las diferencias en los modelos de gestión se definen hoy en términos afirmativos, es decir, son expresión de estilos o tendencias de liderazgo.

Aunque no podemos afirmar que exista pleno consenso sobre la existencia de un tipo de liderazgo femenino[45], lo cierto es que durante la discusión en todos los grupos se terminan por desgranar una serie de aspectos que se asocian básicamente a las mujeres. Los datos de la Encuesta realizada señalan que sólo un 34,9% de las empresas considera que existe un estilo de liderazgo generizado, atribuyendo ciertas características específicas al liderazgo femenino, mayoritariamente relacionadas

44 Alicia Kaufmann en su estudio sobre mujeres directivas (2007) afirma que: "Las mujeres no suelen tener menor 'ambición', sino que anteponen aspectos personales a los profesionales, por lo cual, a veces tienen que limitar sus aspiraciones laborales."

45 En la bibliografía se pueden consultar varios estudios que indagan sobre la existencia de un modelo de liderazgo femenino, aunque no siempre han obtenido correlaciones lo suficientemente relevantes. Entre estos informes destacamos los trabajos del área de psicología de Cuadrado, Molero y Navas (2003) y el estudio de análisis crítico del discurso de Gómez, Martín Rojo y Callejo (2000).

con capacidades comunicativas como la empatía, el diálogo, etc. Esta caracterización es similar a la que manifiestan las mujeres directivas que participaron en el estudio, algunas de ellas negaron su existencia y atribuyeron las posibles diferencias más a aspectos personales de carácter, edad o experiencia que a factores de género; sin embargo, avanzada la discusión, al profundizar un poco más sobre asuntos de gestión y dirección, identificaron un conjunto de aportaciones típicamente femeninas, que serán reiteradas en otros grupos.

La diferencia de percepción tiene una correlación con la presencia de mujeres en los órganos de dirección, como apuntan los datos de la Encuesta, ya que tal y como se ha señalado en el Capítulo III, en el caso de las empresas que incorporan mujeres al órganos de administración, el porcentaje que defiende el liderazgo generizado alcanza el 41,1%, mientras este porcentaje no llega al 33% en el caso del grupo de empresas sin mujeres.

El primer dilema que se aborda en los grupos es si es posible referirse a una especificidad femenina y si ésta existe en qué consiste y cómo pueden explicarse las excepciones, por ejemplo, aquellas que representarían las mujeres que se adecuan a la figura de la 'abeja reina' o *token women.* En el informe sobre Mujeres en puestos de decisión: modelos y prácticas de mando (Gómez, Martín y Callejo, 2000), se sostiene que los modelos de mando dominantes siguen asociados al varón, por lo que este estilo aparece naturalizado como parte de orden social y del mundo laboral. Dado que la mujer directiva aún no está plenamente normalizada es percibida, aunque cada vez en menor medida, como una trasgresión de dicho orden. "La escasa presencia de mujeres en puestos de responsabilidad contribuye a que se les considere 'tokens' (ejemplares), y sean vistas como símbolos o representantes de todo su género. Este proceso, al que hemos denominado *tokenismo,* somete a las mujeres a tres tendencias preceptúales: mayor visibilidad, comparación constante con el varón y asimilación de su desempeño masculino."

Con qué tiene que ver la diferencia, yo creo que tiene que ver con que se ha creado una masa crítica muy fuerte, y esa masa crítica muy fuerte lo que hace es generar, por un lado, un estilo de estar del que te sientes bien, no te sientes como una intrusa y, por otro lado, yo creo que ha creado algo que te permite tener mucha libertad, o sea, tú no tienes la sensación de que te están mirando a ti, de lo que tienes que decir, si no que tienes toda la libertad del mundo para expresarte de una manera bastante espontánea, tú no estás pensando en ti misma como mujer, estás pensando como individuo que está en un grupo donde hay otros individuos que en ese momento hay más mujeres y menos hombres, yo creo que eso sería lo ideal, que no pensáramos en esos términos, en la medida que hay discriminación de género y normalmente en puestos directivos hay pocas mujeres, es inevitable que te veas como un elemento token. (Entrevista a Ester Barberá)

Bien el abandono o la renuncia a puestos directivos, bien la asimilación de modelos en el ejercicio del mando ha sido interpretado tradicionalmente como un problema derivado de la falta de costumbre del ejercicio mismo del poder, por parte de las mujeres. En esta cuestión reside, en nuestra opinión, uno de los mayores cambios que encontramos en los discursos de este trabajo: actualmente, se acepta la existencia de una pluralidad de modelos de liderazgo. En muchas ocasiones se vinculará a las mujeres con el estilo de liderazgo transformacional, aunque no siempre se explicite como tal y se desarrolle un discurso pormenorizado de sus características.

Una de las labores más complejas para los grupos consistió en definir esa especificidad femenina. Lo más evidente es su inscripción como parte del universo de los cuidados, que podríamos interpretar como una traducción de los valores femeninos en el ámbito privado, sobre todo, familiar, al ámbito público de la empresa. Existe una vinculación tradicional entre la representación del universo femenino y la expresión y fomento de las emociones. Parece que las participantes en los grupos tienden a reafirmar esa idea de que las mujeres destacan por su afectividad y su expresividad, lo que les permite aumentar el grado de empatía con otros y otras compañeras, personas trabajadoras a su cargo, etc.

Desarrollo del equipo, capacidad para delegar, actitudes comunicativas, escucha activa, empatía, son rasgos que las participantes en el estudio asocian mayoritariamente con la experiencia de las mujeres. Aunque cuando a estas mismas informantes se les preguntó por los estilos diferenciados no consideraban el factor de género como el eje articulador.

Haremos a continuación un repaso de algunas de las aportaciones primordiales que las mujeres pueden realizar en la construcción de un estilo de liderazgo. Las mujeres directivas ofrecen un buen resumen de los rasgos más consensuados:

– Yo creo que sí que somos más intuitivas habitualmente...

– Yo creo que tenemos más.

– Y vamos más al grano, también.

– Y más escucha activa [sic], también. [Risas y Hablan varias participantes a la vez] Pues eso, escucha activa [sic] [Risas y Hablan varias participantes a la vez] También más empatía que es un poco lo que decías antes ¿no? De "Y ¿cómo lo has sabido?", "Pues mira, porque le he reformulado la pregunta justamente pensando en lo que él me estaba diciendo y tal". Pero que yo no sé, yo creo que sí que hay características de ésas que son diferentes, pero no es porque uno sea hombre o mujer, yo creo que es más por el rol, eh, que tradicionalmente a lo mejor como mujer hemos jugado ¿no? Que siempre ha sido un rol más, pues de cuidar, de desarrollar a los niños, de ver qué necesidades tienen y tal (...) y eso a lo mejor te lleva a estar, ser más flexibles. (...) a estar más

pendiente, estar, tener cuidado por esos detalles...

– Pero tenemos esa cualidad y a lo mejor no tienen niños (...) Eso te lo transmiten culturalmente.

– Pero por eso, pero porque nosotras somos, yo creo que tenemos ciertas diferencias, sinceramente. (G3)

Según esta descripción, la socialización a la que han estado sometidas las mujeres, mayoritariamente, les dota de cualidades, aptitudes y actitudes orientadas al cuidado, eso les ejercita para atender a los detalles, preocuparse de las personas, actuar con flexibilidad para adaptarse a la situación, escuchar a los otros y resolver problemas. No aparece en los grupos un discurso crítico sobre estos valores, sino que se hace una descripción bastante naturalizada, al respecto.

Para describir el estilo típicamente femenino, las participantes también tratan de establecer una comparación –de relación o negación- con respecto a los modelos masculinos de liderazgo que aún son hegemónicos en el mundo de la empresa. Las mujeres perciben un mayor grado de violencia y confrontación entre los varones del que ellas precisan cuando tienen que negociar; creen que las miradas cómplices, la búsqueda de puntos en común pueden ser mejores instrumentos, la elaboración argumental, el respeto. Esa puede ser también una de las razones por las que las mujeres a veces se encuentran más cómodas negociando con otras mujeres, ya que parecen compartir ciertos puntos de vista y maneras de hacer y cierta empatía. Esta conexión alude a estereotipos que asocian a las mujeres a la comunicación no verbal, a la dimensión afectiva y emocional de las relaciones y a lo intuitivo y directo frente a lo argumentativo y estratégico, que parece quedar del lado de lo masculino.

Sin embargo, esta percepción es vista en ocasiones, sobre todo por varones, como una debilidad de cara a la toma de decisiones y la imposición de criterios. Esa capacidad de empatía, vinculada tradicionalmente a lo femenino, se percibe como si minara la asertividad de las mujeres, un rasgo importarte en la dirección de equipos, y que podría ubicar a las mujeres en una posición más proclive a la cesión, al menos, en mayor grado que si se situara en una posición más impositiva, que habitualmente caracteriza a los varones.

En los grupos nunca se pierde de vista que todos los cambios que puedan producirse en las maneras de gestionar, fundamentalmente, en relación a los recursos humanos, requieren de una condición previa: la llegada de las mujeres a los puestos de responsabilidad y su visibilización en el espacio público. Este logro es complejo porque implica alterar las estructuras masculinizadas de la cultura empresarial, entre ellas, los sistemas de promoción.

5.1. LA MATERNIDAD COMO ELEMENTO CLAVE DE LA FEMINIDAD

La teoría que comparten las participantes es que el rol maternal al que todas las mujeres están asociadas, lo ejerzan efectivamente o no, dota de estos rasgos que pueden potenciar y emplear en su beneficio y en el de su entorno laboral[46]. No sólo ellas, también en las entrevistas con directivos, se posicionan afirmando que:

– Hablamos de formación antes, ¿qué mayor formación en amueblar definitivamente la cabeza de una persona, que ser madre? Lo que a una personas le cambia en su madurez, el ser madre o no ser madre pues es el mejor master ¿no? Porque estamos hablando de los mismo. Y que una mujer está más preparada. Ante una situación como la que ha vivido, que si no la ha vivido, es una etapa. (E1)

Otra característica deriva del cuidado es la atención a los detalles; este rasgo es consonante con la representación de las mujeres como sujetos siempre en relación, su definición casi siempre están en función de otros sujetos, por eso las mujeres son habitualmente esposas, hermanas, madres, etc. Si esa relación no es con otros sujetos lo será con objetos o situaciones.

Este rasgo, cuando se elabora desde el estereotipo, se transforma en el tópico de la 'intuición femenina', una idea que tiene su origen en el binomio entre naturaleza y sociedad, que ubica a las mujeres más cerca de lo natural, lo no sometido a mediación y también con lo no racional.

Una aportación interesante, en un sentido opuesto a la anterior, se ofrece en el grupo de empresarias al plantear que las mujeres llevan a cabo un liderazgo reflexivo y creativo, es decir, su llegada a puestos de poder va acompañada de una elaboración sobre las propias condiciones del ejercicio y la adaptación de los modelos aprendidos a sus formas de hacer específicas o al menos diferentes a las masculinas que están constituidas como hegemónicas.

– Y luego hay una cosa que yo creo que es efectivamente tú has dicho una cosa muy clara que es: cuando llegamos al poder empezamos a reflexionar y a cambiar las cosas. Mientras no estamos en el poder no podemos cambiar el sistema de gestión de una empresa. Eso: si no tengo medios o no me los dan, pero claro estamos hablando de un ámbito empresarial donde nosotras, ya más o menos tenemos esa, eso adquirido o por lo menos, vamos lo digo por mí, donde es, puedes intentar cambiar de alguna forma, lo que pasa es que somos muy hábiles... yo creo ¿eh? yo... como empresaria, ya... ¿eh? porque yo me quito los sombreros ¿eh? he aprendido a... cuando te sientas es cómo

46 No sólo en el discurso de los grupos encontraremos esta defensa del rol de cuidado de las mujeres, sino que también está presente en investigaciones. Por ejemplo, en el informe de Alicia Kaufmann (2007) sobre mujeres directivas se argumenta que "con el rechazo de las empresas de las mujeres en edad de procrear y frenar así el momento de despegue laboral, también se devalúan las habilidades emocionales que genera la maternidad. La posibilidad de implementar la capacidad de potenciar el desarrollo de personas y de contención, como definíamos antes, de contener la ansiedad en épocas de fuerte presión hacia la competitividad en entornos altamente turbulentos e inciertos."

sacar beneficio sobre todas las personas. Una vez que conoces a las personas pues sí que sabes de dónde puedes tirar más, de dónde puedes tirar menos, motivando, no motivando, facilitando… no sé cómo decirte y entonces cuando las personas están motivadas, las personas, eh, sacan mejor rendimiento del trabajo ¿no? Una empleada o empleado contento pues no cabe duda que va a trabajar más o lo va a hacer de otra forma y si tú vas transmitiendo desde arriba esa forma de hacer, pues sin darte cuenta muchas veces se lo vas dejando a los demás y lo van haciendo igual ¿entiendes? (G1)

En la anterior cita, no se abandona el asunto del desarrollo de las capacidades de las personas y de los equipos a cargo, pero no se trata sólo de intuiciones y de maneras interiorizadas de actuar, sino de cómo se ejerce o puede ejercerse un liderazgo reflexivo que sea consciente de su potencial transformador con respecto a las pautas tradicionales.

5.2. MODELOS DE COOPTACIÓN Y PROMOCIÓN

Las informantes consideran que las mujeres pueden hacer importantes aportaciones con respecto a los modelos de promoción y a la gestión eficaz del tiempo en la resolución de problemas. El planteamiento de este tema se realiza dado que forma parte de los obstáculos que las mujeres han de hacer frente en su carrera profesional: la falta de mecanismos de promoción igualitarios.

Con respecto a los modelos de selección y promoción, las participantes en los grupos están convencidas de que las mujeres promueven otros modelos de promoción, en comparación con los típicamente masculinos –basados en el corporativismo y en la fratría-. Los sistemas de selección y promoción actuales son formalmente igualitarios, como señala a continuación Marcos Peña, sin embargo esto no garantiza que, en realidad, funcionen de esta manera, de ahí, que las mujeres consideren que su experiencia de género modificaría la aplicación de estos sistemas.

El tema de Networking y de cómo se establecen las relaciones internas creo que puede ser diferente. Formalmente en cuanto a diferencias de criterios de selección, no las hay, es decir, en el nivel como más visible, objetivable, los factores que cualquier compañía y ésta tome en consideración, son factores que no tiene género, entonces, ese sistema en teoría es como muy neutro por definición o asegura la no discriminación. Lo cierto es que al final los que aplican esos criterios son seres humanos, donde la objetividad no está 100% garantizada y ahí es donde puede haber sesgos o factores que influyen. (Entrevista a Marcos Peña)

En el caso de las mujeres apoyan unos modelos más igualitarios en los que se primaría, antes que otros aspectos, el mérito. Mientras está comprobado que los varones suelen facilitar la promoción de otros varones, el discurso de las mujeres asume que las mujeres con responsabilidad en la

promoción apuestan por procesos de selección en los que se aplican criterios objetivos y en los que la dimensión de género no es clave o discriminatoria.

Parte de esa actitud más objetiva está relacionada con la manera en que las mujeres han accedido a los puestos de mando en las empresas actualmente: a través de la formación y, sobre todo, en procesos de competencia y no de apadrinamiento. Una afirmación que no es del todo válida para la participación de las mujeres en consejos de administración u órganos rectores de empresas familiares, pero sí para puestos directivos.

5.3. GESTIÓN EFICAZ DEL TIEMPO

Las mujeres no sólo defienden la existencia de un liderazgo más orientado a la tarea, transformacional y atento a las capacidades y potencialidades singulares de las personas trabajadoras, sino que se auto-perciben como sujetos más eficaces, sobre todo, en lo relativo a la gestión del tiempo.

La metáfora que acompaña a este discurso es la de 'ir al grano'. El esfuerzo que deben hacer las mujeres tanto para demostrar su valía profesional como para hacer frente a la doble jornada, les obliga a considerar su tiempo como un recurso limitado y muy valioso.

– Es un poco... vamos más al grano de lo que vamos, o sea, yo vengo contigo a negociar esto y vamos a hablar de "esto", (...) y tienes que decir: "no, pero es que estamos hablando de esto". (G2)

La gestión eficaz del tiempo es un saber hacer que se relaciona en ocasiones, como hemos dicho, con la necesidad de gestionar la doble jornada. Por ello, uno de los aspectos en los que parece ser mayor la incidencia de las mujeres en cuanto capacidad de transformación de las culturas empresariales, se refiere a la gestión eficaz de los tiempos. Cumplir con los horarios, modificar una rutina es un acto de afirmación por parte de las mujeres que, por otro lado, responde a esa obligación de ocuparse de las tareas de cuidado. Las mujeres están modificando en este punto, poco a poco, las rutinas empresariales, procurando que los tiempos se adecuen a las esferas complementarias en la vida de una persona, quizá el intento de suprimir las comidas de negocios sea una de las estrategias más repetidas.

6. VALORACIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LOS PUESTOS DE RESPONSABILIDAD

La relación entre la diversidad de género y la mejora de la competitividad de las empresas es el eje articulador de este estudio. En este apartado nos ocuparemos de cómo se desarrolla concretamente este asunto en el discurso de los grupos y las entrevistas.

Antes de realizar el análisis pormenorizado debemos señalar que no existe todavía un discurso articulado e interiorizado al respecto. No obstante, según los datos de la Encuesta el 41,8% de las empresas considera que existe una relación beneficiosa entre la incorporación de mujeres a puestos de responsabilidad y la competitividad empresarial. Además en consonancia con esto, según vimos a través del Indicador Dinámico de Competitividad, el peso que las mujeres adquieren en los órganos de administración es significativo y positivo, es decir, la presencia de las mujeres puede ser considerado un factor en la mejora y mantenimiento de la competitividad de las empresas, aunque aún falta tiempo para que esta tendencia pueda consolidarse y comprobarse tomando en consideración una coyuntura socio-económica amplia.

La relación entre la presencia de las mujeres y la competitividad es un asunto que guarda una estrecha relación con la diversidad en el contexto empresarial. La diversidad es una temática que sólo emerge en el discurso de las mujeres y hombres directivos, que son quienes están más habituadas a referirse a competitividad y estrategias y quienes trabajan en entornos interculturales, multinacionales y en sectores de rápida innovación, es decir, contextos proclives a la diversidad. No obstante, las políticas de diversidad todavía son una iniciativa minoritaria: son pocas las empresas que realizan actuaciones para su promoción (4,7%) y suelen estar orientadas a la integración de la discapacidad y población inmigrante en las plantillas.

En los grupos más que la diversidad en si, se planteó la cuestión de qué efectos tiene o traerá consigo participación paritaria de las mujeres en los órganos de gobierno. Y de forma más general si su incorporación será un factor positivo en el funcionamiento de las empresas.

En el caso de las empresas encuestadas, ya se ha señalado que el 34,9% admitía la existencia de diferentes estilos de liderazgo entre mujeres y hombres. De éstas, que admiten la aportación diferencial, más de la mitad (58,08%) considera que la presencia de mujeres en estos cargos es positiva porque ejercen un liderazgo más beneficioso que el de los varones, mientras un 36,9%

considera que su presencia es positiva ya que mejora la imagen de la empresa. Tan solo un porcentaje menor al 4% cree que la presencia de mujeres es negativa. Veremos a continuación las transformaciones que los grupos atribuyen a la presencia de las mujeres.

Como hemos dicho, no son muchas las mujeres que tienen una opinión clara formada al respecto, lo que hemos detectado es que una gran parte de las participantes tiene dudas sobre el hecho de que la transformación de los órganos de gobierno en instancias paritarias sea de alguna utilidad específica. Al reflexionar sobre las posibles aportaciones de las mujeres al cambio de los órganos de alta dirección, las mujeres explicitan sus dudas.

Si las dudas son comunes a todos los grupos, su expresión es más contundente en el caso de las empresarias y las mujeres de los comités de empresa. Según estas mujeres, el capitalismo es un modelo económico que parece funcionar, en parte, al margen de otras consideraciones culturales e institucionales; es decir, la inercia de las estructuras de poder mantiene la desigualdad entre varones y mujeres, al tiempo que se obstaculizan los posibles cambios. Parecen estar avalando una intersección entre el capitalismo y el patriarcado, al afirmar que en ciertos niveles de decisión económica y empresarial, aspectos culturales como las relaciones de género no tendrían capacidad de incidencia. Esta visión es muy distinta de la que mantienen las mujeres que participan ya en puestos de responsabilidad y que podrían acceder, sino lo han hecho ya, a los órganos de máxima dirección. Para estas otras mujeres la incorporación de la diversidad, tanto de género como en relación a otros ejes, es un fenómeno positivo con efectos directos sobre la competitividad.

La postura de las mujeres empresarias, específicamente las cooperativistas de la economía social consideran que la presencia de mujeres no aportará nada diferente, pues en la esfera del órgano de gobierno se representan las acciones y éstas no tienen género. Pese al consenso sobre esta opinión, no dejan de reconocerse ciertos avances que se han dado en multinacionales de referencia como pueden ser Microsoft, IBM y otras empresas, sobre todo, ubicadas en el sector de las nuevas tecnologías de la información. Por otro lado, son empresas en las que existe una clara presencia de plantillas jóvenes que comparten una cierta modificación de los valores y percepciones en pro de la Igualdad y la participación paritaria.

Empresarias y mujeres que participan en el comité de empresa, reiteran en varias ocasiones, la opinión sobre la falta de efectos directos que traería consigo el aumento de la presencia de las mujeres en los Consejos de Administración y los órganos de máxima dirección, ya que la toma de decisiones a ese nivel está regida por criterios de orden económico, vinculados a las dinámicas de la economía de mercado y adecuadas a la coyuntura económica internacional, en las que el eje o la dimensión del género tiene poca o nula presencia.

– Los Consejos de administración serán lo que son... vamos, bajo mi punto de vista, gente que está ahí... (...) gente que analiza pura y duramente las rentabilidades y los números y van a invertir y lo que ella está contando: si hoy me resulta más fácil y más productivo llevarme mi fábrica a china, me la llevo a china y eso es lo que decide normalmente. Es que ni siquiera el equipo directivo, o sea, ni el Director General de una empresa tiene poder para decidir el que esa empresa no se traslade… es el consejo de Dirección de administración El que toma esa decisión. Entonces, yo creo que los Consejos de administración no se modificarían, porque lo que analizan son números. Y los números son números. (G1)

Estas mujeres tienden a naturalizar la economía de mercado y el discurso liberal, mostrándolo como un fenómeno autónomo, independiente y reificado, al margen de las ineludibles posiciones políticas que lo acompañan.

El discurso de las mujeres directivas es bastante distinto al anterior, de hecho, podríamos interpretarlo como una contestación a esta postura. Para ellas, las cifras macro-económicas que se manejan en los órganos de gobierno no provienen de la inercia de una economía que funcionaría de manera autónoma, independiente y automática; sino que son fruto de políticas empresariales concretas y particulares que afectan y se aplican en todos los niveles de las compañías. En su opinión, lo macro se sostiene sobre lo micro y ninguno está exento de las consideraciones culturales mencionadas al comienzo de este capítulo.

6.1. EFECTOS DE LA PARIDAD

Que los grupos expliciten sus dudas sobre las aportaciones del género a la transformación de la cultura empresarial y, concretamente, a la mejora de la competitividad de las empresas, no significa que no trabajen profundizando acerca de los posibles beneficios que pueden traer consigo la institucionalización de órganos de dirección paritarios. Este debate se inserta, como ya mencionamos, en un contexto más amplio que es el debate sobre la diversidad en las empresas.

Luego por supuesto en las empresas que hay más mujeres pues eso se va a notar. Pero digamos que tiene que haber muchas mujeres, que haya masa crítica, porque que haya una mujer sólo en el consejo de administración, puede cambia algo las cosas, cambia el discurso, pero lo que cambia realmente es que haya tres. (Entrevista a Cecilia Castaño)

6.1.1. Visibilidad social

Uno de los primeros beneficios que introduce la presencia de las mujeres en puestos de alta responsabilidad es la adecuación del ámbito empresarial al mundo social. Es decir, la sociedad está compuesta al cincuenta por ciento por mujeres y varones y las empresas como una institución más dará cuenta de esa diversidad natural. Desde este punto de vista, la diversidad se concibe cómo un valor en sí mismo, como un hecho natural.

Este cambio traerá consigo la visibilización y la normalización de las actividades de participación de las mujeres. La presencia paritaria de mujeres en los órganos de gobierno supondría un paso más con respecto a lo que se ha hecho hasta ahora, con respecto a su incorporación en el mercado de trabajo convencional. Sobre la importancia de la visibilidad hablan las siguientes citas:

– Pues precisamente el que la mujer esté más valorada, más representada, el que se tenga en cuenta... a las mujeres que, como trabajadora, o sea, el que se vea, no el trabajador en general, sino "mujer trabajadora". El, el tratar de sacar de esa... Ahí somos todos trabajadores, pero siempre es el hombre el que ¿no? El poner al, trabajador, trabajadora. El sacarla, a la mujer trabajadora. (G2)

Dar voz y visibilizar a las mujeres en un espacio determinado tiene un efecto de contagio en otros lugares, como venimos apuntado desde el comienzo de este capítulo, y se ha comprobado que es una buena estrategia para vencer alguno de los obstáculos que siguen bloqueando la presencia de las mujeres en el espacio público. Esta participación en cadena consigue sacar a luz las necesidades de las mujeres en el mundo laboral, desde las más cotidianas hasta las más complejas.

6.2. DIVERSIDAD ESTRATÉGICA

Además de la importancia de la presencia como tal, la discusión y la reflexión que tiene lugar en los grupos se concentra en buscar una respuesta a la siguiente pregunta: ¿Qué valores y aportaciones incorporan las mujeres al mundo empresarial, en cuanto a sujetos diversos con respecto a lo que se ha considerado normativo hasta el momento?

6.2.1. Ser diversa es un valor en sí mismo

Y entonces, la interpretación que las mujeres hacen de la realidad es muy importante para comprender la interpretación que los clientes van a hacer de la realidad. Entonces a una empresa… Cometería un error tremendo si no incorpora ese talento. Por eso hoy día muchas empresas, sobretodo empresas multinacionales anglosajonas o norteamericanas hacen esfuerzos por retener el talento femenino, y no lo hacen por una cuestión de equidad, lo hacen por una cuestión de eficiencia,

porque lo que les interesa es tener en su consejos de administración y en sus equipos directivos, gente que sea capaz de ver la realidad de una manera completamente diferente a otros. Ese es el núcleo del asunto. (Entrevista a Cecilia Castaño)

En primer lugar, la incorporación de las mujeres supone un enriquecimiento de la visión y la estrategia empresarial, porque gracias a ellas se tienen en cuenta las diferencias de género y se amplían las perspectivas y los puntos de vista; por ejemplo, las mujeres traen consigo el universo de los cuidados, en opinión de las participantes, un ámbito que debería dejar de estar devaluado y ser visto como un aspecto enriquecedor.

– Es que tiene que estar enriquecido, o sea, el hecho de estar la mujer ahí, enriquece... eh porque no somos iguales desde el punto de vista de... vamos, desde cualquier punto de vista no somos iguales, entonces tiene que enriquecer o sea que entiendo que... (G3)

Por otra parte, algunos estudios, como el de Callejo et al (2000), han señalado que la presencia de las mujeres tiene un notable contenido simbólico porque subraya la alteración de la costumbre y lo normativo.

6.2.2. Competitividad y adecuación a los mercados

Hemos visto en el anterior apartado, cómo la incorporación de las mujeres en los órganos de dirección respondería a una reivindicación social lógica, ya que dada la proporción de varones y mujeres que hay en nuestra sociedad sería lógico que estuvieran igual representadas en distintos lugares sociales. Además, si son sujetos activos, ciudadanas de pleno derecho como los varones, también son consumidoras, clientas, con sus deseos, necesidades, valores, gustos particulares y específicos, muchos de ellos definidos a partir del eje del género. Por eso, en los grupos creen que insertar a las mujeres en las instancias de decisión empresarial es una buena estrategia para mejorar la competitividad, ya que ellas aportan un plus, una mirada hasta ahora desconocida y que servirá a la empresa para adecuarse mejor a mercados de complejidad creciente.

– El entorno económico es cada vez mucho más complejo, entonces, en la medida que incorpores visiones diferentes a los consejos de administración, yo creo que es un factor que favorece la capacidad de adaptación de la propia empresa a ese entorno social cada vez más complejo. (E2)

La importancia de esta adecuación al mercado es un factor imprescindible de la competitividad y forma parte de un discurso que ha calado en las empresas, según apunta uno de los directivos entrevistados.

– Sin duda, para mí es un factor imprescindible de competitividad y de crear una cultura orientada al cliente, que es algo que desde un punto de vista empresarial estratégico se habla mucho, en todos los sectores cada vez se habla más de que las empresas se tienen que orientar y conectar mejor con sus clientes. Desde esa perspectiva, la diversidad interna es totalmente imprescindible, porque es un factor que refleja la diversidad que también hay en los mercados. Uno de los grandes dramas para mí de la empresa española es que la cultura empresarial no es consciente de que la composición del país se ha transformado profundamente en cuanto a diversidad cultural, en cuanto a diversidad de género, y eso tiene un impacto clarísimo en los mercados. (E2)

La diversidad es una estrategia empresarial transversal que no sólo puede referirse al género sino que podría incluir muchos más factores. De hecho, alguna de las participantes en el grupo de mujeres directivas, explica que en su empresa se trabaja desde una perspectiva de la diversidad más global que incluye aspectos como las políticas en torno a la discapacidad o la identidad LGTB.

Estas políticas igualitarias de recursos humanos tratan de mejorar con esta estrategia el posicionamiento en el mercado.

– Las empresas cada vez sí que son más sensibles al hecho de que hay más de cinco millones de ciudadanos y de residentes en España que son extranjeros, ese es un dato como muy contundente que les hace ver que demográficamente el país también ha cambiado, y eso hace que el discurso estratégico de la diversidad se vaya abriendo camino con múltiples dimensiones. Entonces, igual que aparece la diversidad cultural, empieza a verse la diversidad de género también desde esa perspectiva de mercado, porque uno de esos dogmas que había hasta ahora es que la diversidad de género se veía como una cosa política o feminista…, o un aspecto social y no tan vinculado al mercado. Ahora que los aspectos de diversidad de tus consumidores y de tus clientes se van abriendo camino, el género encaja en todo eso de una forma más vinculada a negocio que hasta ahora era lo más difícil de hacer. (E2)

La idea es que si hay que adaptarse a los clientes y a la complejidad de los mismos no puede hacerse tan sólo desde el plano intelectual, porque las hipótesis intuitivas son excesivamente frágiles; por eso es sumamente importante, según este directivo, incluir en la diversidad en la distribución interna de las empresas.

– En cuanto a género, las mujeres tienen poder y decisión de compra en todos los sectores, cuando no lo tienen directamente, tienen una capacidad de influencia en las economías familiares en cuanto al tipo de decisiones que se toman profundísima, entonces, esa diversidad que existe en el mercado es imprescindible reflejarla en la diversidad interna, porque sino, es muy difícil este ejercicio de orientación al cliente, lo puedes hacer desde un punto de vista intelectual, tu puedes tener una dirección sólo masculina intentando entender cómo mejor cubrir las necesidades de unos clientes

que son diversos, pero al final es un ejercicio muy complicado de hacer que si ya internamente incorporas diversidad, porque es como mucho más natural. (E2)

La diversidad es percibida como algo positivo y eficaz, no obstante no todo tipo de ejes son igualmente considerados. Aunque este asunto merece una investigación en profundidad, lo que hemos podido percibir gracias a la opinión de algunas participantes, es que a veces encuentra menos trabas la inserción de la diversidad cultural nacional y lingüística de varones, formados, de clase media, media alta, que la de mujeres. El multiculturalismo forma parte de la cultura de las empresas multinacionales por definición, mientras que la equidad de género no.

– Yo creo que es más fácil la diversidad en ese sentido a tener diferentes culturas, diferentes hum que, que el hecho de la mujer: creo que son cosas totalmente diferentes. Yo no tengo ningún problema de introducir en mi empresa bueno tengo un libanés, tengo una japonesa.

– Tenemos de todas partes.

– Tenemos de todo, ¿por qué? Porque somos una multinacional y estamos acostumbrados a que venga gente de todo tipo (…) (G3)

La promoción de la igualdad por parte del entorno empresarial se percibe asociada a decisiones de tipo estratégico, de marketing, es decir, la participación de las mujeres responde, por ejemplo, a una necesidad de proyección en el mercado, porque ésta sepa adaptarse mejor a un tipo de producto o porque el consumidor tipo sea, específicamente, una mujer.

6.2.3. Captación y retención del talento

Además de las políticas de marketing y posicionamiento estratégico, la promoción igualitaria de mujeres en puestos directivos es parte de una política general de recursos humanos que persigue no sólo la optimización de los recursos disponibles, sino la captación y retención del talento en una coyuntura en la que los y las profesionales altamente cualificados escasean, en opinión de las mujeres directivas. Desde este punto de vista, si las empresas quieren que los jóvenes y las jóvenes profesionales más talentosos acudan a trabajar a sus compañías deben proporcionarles un entorno atractivo y mejor que el de la competencia. En este punto, la conciliación y un espacio que fomente el trato justo e igualitario es una de las herramientas de captación que se han mostrado más útiles.

– Nosotros, que somos una empresa que tenemos un programa de conciliación desde hace mucho tiempo y que hace muchos años que estamos entre los tres primeros empresarios best of work... Este año hemos sido número uno, así que después de que aparece el ranking the best place to work tenemos una avalancha de currícula de gente. (G3)

La búsqueda de la equidad en la empresa desde esta perspectiva se comprende no ya como un asunto de valores y concienciación sino como:

– Hoy por hoy eso son políticas de recursos humanos. Que obviamente van dirigidas a la rentabilidad y es a tener los mejores profesionales.

– Sí, sí....

– Entonces, los mejores profesionales son mujeres y son hombres, tienen que tener... pues de los dos (...) (G3)

6.2.4. Cambio generacional

En el discurso de los grupos y las entrevistas, la edad se ha identificado como el eje fundamental en el cambio de la cultural empresarial. Para la mayoría de las participantes, el cambio lo están impulsando las nuevas generaciones. Son las personas jóvenes quienes están impulsando ciertos cambios en las empresas, pues son portadoras de nuevos valores a favor de la flexibilidad y la equidad.

Por otra parte, los y las jóvenes están reclamando una mejora de la calidad del trabajo a las empresas. Las nuevas generaciones, según las participantes, desean tener entornos laborales adaptados a sus expectativas y necesidades vitales. Aunque, tal vez, la visión que dan las mujeres directivas sobre la capacidad de las y los jóvenes para negociar las condiciones de su empleo sea en exceso optimista, en relación a los indicadores de precariedad que suelen manejarse en los estudios sociológicos. Para algunas, estas nuevas generaciones tiene el poder de transformar la cultura empresarial y hacer reivindicaciones que haga plantearse a la empresa, si ésta desea tener buenos y buenas profesionales. También los datos muestran la importancia que las medidas de conciliación tienen para las empresas ya que un 75,8% de las empresas encuestadas afirma tener un programa o, al menos, algún tipo de medida, que favorezca la conciliación.

Nos parece importante puntualizar que los grupos se refieren a las reivindicaciones de las nuevas generaciones casi todo el tiempo en relación a los horarios y la conciliación y, no tanto, acerca de otros asuntos que afectan a las relaciones de género y la igualdad, como la promoción, el acoso, la adecuación de las estructuras a la nueva realidad social, etc. Esta tendencia a concentrarse en los horarios y en la flexibilidad es un resultado habitual en las investigaciones del área. Este ámbito de investigación suele remitir a la distribución de los recursos, entre ellos el tiempo, en relación a la posibilidad y capacidad de llevar a delante las expectativas vitales de las personas, y entre dichas expectativas casi siempre se encuentra la carrera profesional.

Las jornadas intensivas y la cultura de la vida copada por el trabajo es un asunto que afecta a tanto a mujeres, como a varones y como un asunto común que nos atañe a todos y todas debería tratarse, en opinión de las participantes. De hecho, los grupos creen que esta reivindicación sobre los horarios no puede atribuirse tan sólo a las mujeres, sino que está asociado más bien al cambio generacional.

Pese a las diferencias de criterio entre unos grupos y otros con respecto a la posición de las persona jóvenes a la hora de buscar empleo, en general del análisis de los grupos se percibe un consenso general acerca de que las cuestiones en pro de la igualdad en la empresa están relacionadas, mayoritariamente, con la edad y, por el contrario, su rechazo tiene que ver con la resistencia a perder los privilegios y el ejercicio del poder por parte de aquellos que lo disfrutan y que habitualmente son varones de mayor edad.

Las participantes son conscientes, sin embargo, de que las condiciones laborales no son las mismas para varones y mujeres, ni tampoco se experimenta de igual forma la brecha generacional que hemos mencionado. Uno de estos retos señalado por el grupo de mujeres empresarias tiene lugar cuando, tras haber recibido una educación en valores más o menos igualitaria, las jóvenes chocan con la estructura desigual que rige el mundo de la empresa y del trabajo.

– Pero sí es cierto y parece (...) Un pequeño… choque…, eh, las… sobre todo pues las mujeres… ya no por los hombres... yo creo que las mujeres jóvenes se han educado han sido educadas en un modelo de igualdad y se encuentran, cuando se incorporan a la vida laboral, o crean su empresa como emprendedoras, se encuentran un choque importante, porque creen que el modelo es igual que el que han estado viviendo y, sin embargo, luego ellas tienen que asumir una carga que sus compañeros no tienen. Es que no sé cómo explicarme (...), o sea, el choque es brutal porque todo parece igual, todo parece muy bonito, la ley, no sé qué, tal, no sé cuanto… pero luego llega la realidad y es: te incorporas al trabajo y sigues siendo mirada como mujer en época fértil. Perdona, o sea, yo eso lo he vivido plenamente, que casi te crees un conejo. (G1)

7. LA ENCRUCIJADA DE LA RENUNCIA

A lo largo de los apartados hemos ido leyendo las opiniones de las participantes en los grupos y entrevistas acerca del conjunto de estructuras, procedimientos, relaciones de poder, creencias y costumbres que inciden en la obstaculización del ascenso de las mujeres a puestos de responsabilidad, así como los espacios y vías de transformación que parecen estar emergiendo. Quizá una conclusión obtenida hasta el momento es que, en su opinión, el techo de cristal sigue vigente, pese a los pequeños avances que se han logrado en materia educativa, legislativa o política. Todavía queda un largo camino para poder hablar de la consolidación de modelos igualitarios, más aún en el ámbito empresarial. Uno de los espacios donde con mayor claridad perciben estas mujeres la persistencia de una cultura discriminatoria es en relación a los sistemas de selección y promoción para puestos directivos.

No obstante, los discursos van desplazándose y cambiando paulatinamente, por lo que podemos hablar de ciertas diferencias con respecto a los resultados obtenidos en investigaciones anteriores, aunque por supuesto no de un cambio radical. En este trabajo las mujeres expresan con mayor claridad su rechazo a la lógica de la renuncia. Se cuestionan: porqué habrían de renunciar. Existe una abierta oposición a que la renuncia a la carrera profesional por parte de las mujeres sea percibida como algo inexorable. Se valora la formación adquirida como una inversión y no parecen estar dispuestas a renunciar al desarrollo de sus capacidades y actitudes. Por otra parte, tampoco se admite la hipótesis de que las mujeres no desean asumir puestos de responsabilidad[47], éste ya no es un factor explicativo que se emplee con profusión para justificar la ausencia de éstas, sino que se mencionan otros que se han ido recogiendo en los apartados de este análisis como: una cultura empresarial masculinizada, la falta de conciliación, la brecha generacional, etc. Uno de los obstáculos principales es superar la tendencia a renunciar a estos puestos en favor de cargos intermedios o bien renunciar por completo a su desarrollo profesional. En este apartado veremos en qué términos se plantea hoy esta renuncia y qué factores inciden en ella.

47 Alicia Kaufmann (2007) sí encuentra como resultado de su análisis de los discursos, factores explicativos que aluden al miedo al éxito, puesto que éste conlleva temor al abandono por parte de las parejas en caso de alcanzar las aspiraciones; y el miedo ante el uso del poder, que alude al hecho de que la falta de práctica provoca desbordes emocionales. Estas posturas pueden ser complementarias con las opiniones analizadas en este trabajo.

7.1. DIFERENCIA SALARIAL Y RENUNCIA A LA CARRERA PROFESIONAL

No obstante, sigue siendo una realidad que pese a la mayor formación de las mujeres y su alto rendimiento no llegan a acceder a los puestos de alta dirección. En los grupos tratan de analizar esta situación y para ello se refieren a una práctica habitual en las mujeres que consiste en discutir y decidir sus planes de futuro en relación con los sujetos que las rodean, ya sean parejas o personas dependientes, mientras que de esta obligación se ven exentos sus compañeros porque para ellos no existe otra alternativa lógica que la continuidad de la carrera profesional.

Como decíamos más arriba, son muchos los estudios que se han preguntado porqué siempre se ven obligadas a optar las mujeres y esta misma pregunta se la formulan las participantes en los grupos. Según las informantes, la decisión remite a criterios casi siempre económicos, es decir, a la hora de tomar la decisión los varones suelen cobrar un sueldo mayor que el de las mujeres. Por tanto, es la falta de promoción la que mejor explica la diferencia de sueldos. Esta desigualdad en la promoción y en los ingresos económicos tiene consecuencias graves para el desarrollo profesional de las mujeres, puesto que favorece la 'necesaria' renuncia de éstas cuando sea imprescindible renunciar a la carrera profesional en el seno familiar para conseguir conciliar. Si ésta es la lógica en el momento en que se produce la toma de decisión, las mujeres se encuentran en clara desventaja, porque varones y mujeres no suelen estar al mismo nivel con respecto a los cargos de responsabilidad en las empresas, puesto que una vez que ambos se incorporan supuestamente en iguales condiciones, la estructura y cultura empresarial potenciará en mayor medida la carrera de los varones.

7.2. SOCIALIZACIÓN, CULPABILIDAD Y RENUNCIA

Optar implica renunciar a algo para poder triunfar en el espacio profesional. Esa renuncia, no sólo se refiere a las posibilidades de conciliación, es decir, mantener una vida familiar y personal, sino que también se interpreta como una renuncia a las formas de hacer y gestionar de las mujeres, asumiendo, en contraposición, roles y modelos masculinizados, tal y como vimos al referirnos al fenómeno de las *token women*.

Aunque hemos dicho más arriba que las mujeres expresan cierta resistencia frente a la lógica de la renuncia y tienden a incluir en sus discursos nuevos factores explicativos, lo cierto es que no ha desaparecido por completo la mención al miedo o la debilidad. Aún queda camino por recorrer para que los discursos aborden con claridad la dimensión estructural a la que las mujeres están sujetas. No basta con mencionar que, supuestamente, a las mujeres se las ha socializado para menospreciar el poder, así como, los beneficios financieros. "Es decir, no es sólo la socialización hacia el 'no poder'

lo que disuade del mismo; las mujeres saben que 'el poder llama al poder', que por el hecho de ser mujeres parten de una situación previa de menor poder, tanto individual como colectivamente, y como esto las sitúa en desventaja de antemano, provoca su retraimiento." (Osborne, 2005)

Según los discursos de las participantes, las mujeres continúan planificando su carrera profesional como un asunto que debe decidirse en el ámbito familiar, incluso si no implica renuncia, se hace necesaria la negociación con otros. La explicación a esta experiencia la han ofrecido teóricas feministas, como Gilligan, quienes han señalado la función otorgada a las mujeres como mantenedoras privilegiadas del orden social. Esta función es la que les obliga a vivir en relación a otros y experimentar dificultades para poder llevar a cabo un proyecto propio, fruto de un modelo de socialización que afecta a su desarrollo profesional (Kaufmann, 2007).

La encrucijada a la que obliga la estructura empresarial actual va acompañada de efectos y consecuencias sobre la vida de las mujeres, entre las que destaca el sentimiento de culpabilidad, ante el supuesto abandono de las obligaciones familiares a las que se ve abocada una mujer por el hecho de ser madre y esposa. Una estructura sentimental deudora de los modelos patriarcales y esencialistas que hoy perviven y a los que se hace frente con diversos instrumentos de cambio social, entre ellos, las medidas legislativas o el compromiso e implicación de ciertas mujeres que abren nuevas vías y espacios.

El trabajo con grupos desarrollado por Alicia Kaufmann (2007) explica con cierto detenimiento cuáles son los modelos de socialización de las mujeres que promueven estos sentimientos de culpa y generan además el miedo al fracaso, al riesgo y las consecuencias que ambos elementos pueden conllevar. También fruto de dichos modelos, las mujeres deberán vencer lo que Kaufmann describe como el 'complejo de cenicienta', es decir, la dificultad –a veces reconvertida o expresada como desinterés- por los aspectos materiales asociados al mundo del trabajo: salarios, beneficios, etc. En este sentido, existe el prejuicio de que las mujeres se conforman con menos o privilegian aspectos no financieros, algo de lo que también opinan las participantes en esta investigación.

– (...) Y ellos sí van por delante (...) Mira nosotras no preguntamos "¿cuánto me das?"... no sé cuánto me van a dar ¿entiendes? Y ellos sí…van por delante con eso… no sé si es bueno o malo, a lo mejor tendríamos que hacerlo, tampoco lo sé… es una reflexión ¿eh? [Risas] (G1)

La maternidad es una experiencia, real o potencial, que marca significativamente el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres y, específicamente, el acceso a puestos de responsabilidad. En el discurso de los grupos hemos observado un espacio discursivo en torno a este tema que se organiza a partir de dos lugares divergentes. Por un lado, la maternidad se interpreta como una condición esencial del hecho de ser mujer; en los discursos se percibe una constante identificación de las mujeres como madres, ya sean efectivas o potenciales; este tipo de asociación aparece

especialmente cuando se abordan características propias de la esfera del cuidado como sucede al describir el liderazgo femenino o cuando se abordan temas como la conciliación. Por otro lado, las participantes se muestran reacias a esta asociación que ellas mismas refuerzan y al percatarse tratan de defender un modelo de maternidad más restrictivo que esté limitado a un periodo de la vida de las mujeres.

7.3. MATERNIDAD: CONDICIÓN ESENCIAL O EXPERIENCIA LIMITADA

Garantizar el mantenimiento de la vida ha sido un asunto y una obligación tradicionalmente exclusiva para las mujeres. Por ello, la maternidad sigue siendo el gran reto para las mujeres con respecto a su carrera profesional. El mundo empresarial aún no ha encontrado una solución adecuada a esta cuestión y, de momento, las soluciones parecen seguir manteniéndose en el plano individual, a la luz de lo que aparece en los discursos analizados. Y dichas soluciones siguen presentándose todavía como una tarea femenina, dado que no podemos hablar aún de la normativización de modelos paritarios de co-responsabilidad.

Si el obstáculo es la maternidad, un primer paso, según se plantea en los grupos, estaría en cambiar la concepción de la crianza, que reforzaría el peso de la mujer en el espacio público, sobre todo, si se vincula al rechazo de la lógica de la renuncia que hemos comentado anteriormente.

– Incluso pues hablando con... tenemos mucho contacto con las subcontratas que hay ahí y, incluso de limpieza, pues hablando con ellas... se presentan hombres... en un noventa y cinco por ciento es mayoritaria mujeres, las empleadas, y, al final, los que llevan el Comité de Empresa son los hombres... entonces pensamos que... no sé si es que no... [Hablan varias a la vez] pues hombre, por lo que hemos hablado antes... porque nosotras tenemos preferencias, o sea, establecemos unos criterios de preferencias, en los que nuestra carrera profesional la dejamos de lado, la actividad sindical o la defensa de los derechos, lo dejamos de lado en pro de nuestra propia familia. Sobre todo, yo creo, que hay un margen de tiempo, una franja de tiempo en la que pues, no sé, entre treinta y cuarenta, que está dedicado a la familia y mucho más luego, ya cuando los niños empiezan a ser mayores, ya puedes otra vez... (G2)

En la siguiente cita, sin embargo, se observa el difícil equilibrio que estas mujeres deben hacer cuando se refieren a la maternidad, ya que si, por un lado, reivindican una maternidad limitada, por otro, siguen mencionando una serie de cualidades que -supuestamente- las mujeres desarrollan o adquieren por el hecho de ser madres, postura que de algún modo estaría en la línea de la maternidad como condición esencial.

– Pero los impedimentos, o como los queramos llamar, son temporales... o sea que realmente la carrera... (...) la carrera profesional es una carrera de fondo, no es una carrera de cien metros..., o sea, que realmente yo creo que es cuestión de mentalizarse que hay un tiempo para todo o sea que el hecho de que una mujer tenga un hijo, no quiere decir que vaya a estar toda la vida cuidando ese hijo...

– Y que se paralice su carrera profesional.

– (...) No pierdes nada, al revés, desarrollas cosas que una persona que no tiene hijos no tiene...

– Yo coincido contigo, desarrollan, lo que decíais antes de la feminidad y tal, yo creo que hay cosas que se desarrollan, precisamente, teniendo hijos. Todo esto de... de... que se desarrolle colaborador y tal, es que tú realmente o sea cuando tienes un hijo, realmente lo que quieres es que tenga auto confianza, que esté apoyado dentro de la familia, todo eso es extrapolable un poco al equipo de trabajo... (...) Porque de alguna manera ¿no? Entonces ese tipo de cualidades yo creo que se refuerzan, o sea, desde el punto de vista de interiorizarlas, más cuando... cuando tienes hijos ¿no? porque te más... (G3)

No obstante, como afirma una de las participantes:

– Eso es algo que te ocupa una franja de tu vida, pero no toda tu vida laboral. (G2)

Aunque una vez acabada esa edad la situación no mejora especialmente porque llegado ese instante, puede que sea demasiado tarde para incorporarse. No se trata sólo de la maternidad sino de las dificultades posteriores: de la incorporación y la conciliación.

Para superar los problemas de la cultura empresarial, marcadamente masculina, por ejemplo en el tema de los horarios, las mujeres directivas que dominan el discurso de su grupo sitúan la solución en el ámbito privado, en el espacio doméstico, más concretamente en el espacio de pareja.

– El apoyo, el apoyo en casa, es que para eso tenemos que tener el apoyo en casa, es que para eso tenemos que tener el apoyo en casa y tenemos que también tener la mentalidad, en este caso nuestros maridos, para que nos apoyen. Yo te puedo decir que yo estoy donde estoy, gracias a que mi marido me ha apoyado en mi carrera profesional.

– Pero es que no todos son iguales.

– No, pero...

– Pero también por las circunstancias ¿eh? O sea, nos ha llevado a ello las circunstancias.

– Sí porque asumimos, asumimos la responsabilidad de la casa y de los hijos, no sé por qué... (G3)

Aunque en algunos momentos se plantea que tener hijos es algo voluntario, lo cierto es que en el discurso de los grupos parece dominar la condición esencial de madres. Incluso, se propone como una fuente excelente de formación y adquisición de capacidades que vendría a reforzar el modelo de liderazgo y gestión típicamente femenino ligado a los cuidados, un aspecto que ya apareció en una cita anterior y que se reitera en la entrevista a este ejecutivo.

– Hablamos de formación antes, ¿qué mayor formación en amueblar definitivamente la cabeza de una persona que ser madre?. Lo que a una persona le cambia en su madurez, el ser madre o no ser madre pues es el mejor máster ¿no? Porque estamos hablando de lo mismo. Y que una mujer está más preparada. Ante una situación como la que ha vivido, que si no la ha vivido, es una etapa" (E1)

7.4. REINCORPORACIÓN: ¿MISIÓN IMPOSIBLE?

Más o menos formadas, con recursos adicionales por haber sido madres o no, lo cierto es que las mujeres, mayoritariamente, expresan su deseo de no abandonar la carrera profesional. Las mujeres directivas que han tenido que enfrentarse a la decisión de aceptar un puesto de alta responsabilidad, son quienes con mayor profundidad conversan acerca de las opciones y los mejores métodos para lograr la reincorporación de las mujeres tras la maternidad y las fórmulas para mejorar la conciliación. Es una de sus principales preocupaciones, ya que plantean que la falta de dedicación a la empresa es, en su opinión, el principal factor discriminatorio a la hora de ascender en el escalafón profesional.

Uno de los directivos entrevistados también plantea que la falta de dedicación y compromiso extremo con la empresa por parte de las mujeres es uno de los factores discriminatorios que caracterizan a los sistemas de promoción; sin embargo, este elemento permanece oculto tras la definición de procedimientos aparentemente neutros, aunque finalmente, son este tipo de aspectos los que resultan decisivos para la toma de decisiones en relación a la promoción de las mujeres.

– Hay otro factor que puede ser diferente y yo creo que tradicionalmente ha jugado en contra, que es como un factor vinculado al compromiso. No es que se dude del compromiso de las mujeres, pero siempre está, esta duda de bueno…, es que en realidad en un momento determinado van a potenciar su familia…, los aspectos de equilibrio con su vida personal…, y por lo tanto, no van a tener el grado de entrega extrema que pueda tener un hombre. Ese es un factor del que formalmente no se va a hablar nunca, pero que probablemente está en las mentes de los que toman las decisiones, "¿qué va a ocurrir en un momento de dedicación extrema?" "¿las mujeres van a estar ahí igual que estaría un hombre?" (E2)

Esta postura que iría en beneficio del mantenimiento del status quo masculinizado se ve agravada por los debates acerca de los permisos de maternidad y la reserva del puesto de trabajo. No existe actualmente acuerdo sobre cuál sería el periodo de duración óptimo para los permisos de maternidad y paternidad. Las mujeres directivas consideran que el periodo actual es quizá algo corto, porque no hay tiempo suficiente para sustituir a la persona por otra, pero periodos más largos también tienen sus propias complicaciones, como podemos leer en la siguiente conversación.

– Yo creo que, por ejemplo, ahora lo que pasa también es que pues hay las dieciséis semanas de maternidad, entonces la gente se va, y dieciséis semanas es un periodo demasiado corto como para contratar a alguien, formarlo (...) y al final lo que pasa es que el trabajo recae sobre los compañeros. (...) Entonces yo a mí se me ocurre ¿qué pasaría si la baja por maternidad fuera de un año, por ejemplo? Entonces (...)

– Sería fenomenal [Risas]

– Como para decir: "bueno, venga total ya... entre que voy, tal, ésta viene el mes que viene...". Con lo cual, mucho más fácil (...) los compañeros que ahora sufren (porque, al final, lo que haces ahora es que el trabajo lo hace) (...)

– Yo creo que depende de los puestos de trabajo porque no es lo mismo (...)

– Sinceramente os lo digo porque sabéis que la empresa evoluciona muy rápido.

– Muy deprisa.

– Muy, muy rápido y muy deprisa. Otra cosa muy diferente es que a lo mejor a la persona que se va a incorporar se le den cursos de reciclaje para incorporación. Eso dependería también un poco pues que la Administración bonificara. En fin. Todo parte de que la Administración, pues haga bonificaciones, etc. y dé cursos de formación a la persona que se va a incorporar. Yo sinceramente creo que un año es demasiado.

– Yo creo que no.

– En los países nórdicos la gente se va tres años, tiene tres niños seguidos y se incorpora luego.

– Pero luego les costará más.

– No, a ver tú mira las top de las empresas de los países nórdicos, a ver cuántas mujeres presidentas hay: veintitantos por ciento (...) Que tienen cuatro hijos, que tienen cinco hijos, ¡Hombre! ¡Claro que sí!

– Porque aquí vemos: "mira ésta y tal, que se fue y ahora quiere volver, con dos niños...". Es también.

– Yo creo que eso no está mal visto, el hecho de que una mujer se incorpore a su puesto de trabajo yo creo que no ¿eh? Incluso muchas veces estás esperándola con los brazos abiertos porque no has conseguido la persona idónea para sustituirla.

– ¡Los nórdicos se van cuatro años!

– Pues vas a otra empresa.

– Claro, vas a otra empresa, pero tienes flexibilidad en el mercado. ¿Por qué tienes que volver a la misma empresa? A lo mejor no te apetece, te vas a otra.

– O aunque vuelvas a la misma...

– Tienes todo el derecho del mundo a hacer un parón.

– Pero bueno eso es como si te cambias de trabajo, al fin y al cabo es un cambio de trabajo en un momento dado.

– Tienes que tener posibilidades, cuando has hecho eso, que te vuelvan a recuperar porque si estás 4 años fuera del mercado laboral y luego no tienes una ayuda...

– ¿Dices pidiendo una excedencia...? que te guarden la plaza.

– No, la baja maternal.

– ¡No! teniendo la baja maternal.

– No es un año.

– A mí me parece muy largo, si soy sincera. (G3)

Estas mujeres se preocupan por la evolución rápida de las empresas, el riesgo de que las mujeres se queden desconectadas y pasa excesivo tiempo, etc., lo que pondría en cuestión la fiabilidad de modelos como el nórdico. Sobre cuál es la mejor manera de regular la reincorporación no llegan a ningún acuerdo.

7.4.1. Reducción de jornada

Otro asunto conflictivo es el de la reducción de la jornada, algo que afecta básicamente a las mujeres, porque los hombres que se acogen a este derecho son excepcionales. Este es un tema que no se aborda en el grupo de empresarias, pero sí en el de directivas y sindicalistas.

Para las mujeres sindicalistas ciertos perfiles son sinónimo de parón en la carrera profesional y en mayor medida cuando incluyen la reducción de jornada. Es el ejemplo de esta mujer que parece sumar todos los factores para no poder ascender:

– Luego parece ser también que te frena mucho a nivel profesional estar en el Comité de Empresa y a lo mejor tener una maternidad reciente; yo, por ejemplo, propongo mi caso, que he sido... tengo una niña de 2 años y tengo una reducción de jornada dentro de mi trabajo; pues son muchas cosas, mucho tiempo que faltas, eso es un frenazo en tu carrera: o estás muy implicada en esto, en que te llama por lo que sea o, si no, lo terminas dejando, porque es que te frenan por todos los lados: te frena la maternidad a la hora de que tú pides una reducción y ya te están cerrando muchas puertas, pues, a mí, la nueva ley... eso es una discusión que tengo permanente con mi dirección de RRHH, que además son mujeres... pues porque es muy difícil promocionar: tener reducción, ser madre y estar en el Comité. (G2)

El punto de vista del empresariado lo aporta el discurso de una de las mujeres directivas que teniendo que gestionar estas reducciones de jornada, dice encontrarse sin ayudas por parte de la administración para poder solventar el conflicto.

Junto con este conflicto que afecta a la selección y promoción de las mujeres con reducción de jornada, aparece otro problema que es el nivel de trabajo y exigencia al que están sometidas las mujeres que han optado por reducir su horario de trabajo. En los grupos se cuentan varias experiencias que confirman que para estas mujeres la reducción es un arma de doble filo ya que, en muchas ocasiones, se ven obligadas a realizar las mismas tareas en menor tiempo y con menor sueldo, lo que a todas luces es injusto,.

Una de las mujeres sindicalistas cree que este tipo de experiencias es producto de una mala aplicación de la ley y del derecho de reducción.

– Y, si repercute en sus compañeros, es porque sus compañeros se dejan que la empresa les repercuta, porque ellas tienen ese derecho de ley y las empresas, la que tiene que poner los medios para que el resto del personal no sufra eso. Eso es una estrategia que la empresa está tomando de que "¿tú te coges reducción? ¡Pues voy a putear a tus compañeros y verás cómo ellos se van a echar encima de ti y tú al final te terminas yendo!". Eso, no, para eso hay que estar ahí.... (G2)

Más allá de la denuncia de una posible estrategia por parte de la empresa, como hemos podido leer, lo que queda claro en el discurso de los grupos es que esta medida de conciliación genera conflictos que no están resueltos y para los que estas mujeres no encuentran una solución óptima. Además, es una de las medidas que está teniendo efectos contraproducentes dado que la perciben como un claro obstáculo en la promoción.

7.5. LA CONCILIACIÓN ES UNA TAREA DE VARONES Y MUJERES

En ese sentido, yo creo que habría como un proceso de convergencia, de convergencia de hombres y mujeres, ahora, ¿esa convergencia ha llegado a un punto de igualdad?, yo creo que de ninguna manera, claramente no, a los dos niveles, a nivel de responsabilidades familiares, desde luego las mujeres se responsabilizan mucho más de lo que tiene que ver con lo hijos y de lo que tiene que ver con el hogar y la limpieza y de todas estas cuestiones de tipo doméstico y a nivel del significado que tiene el trabajo en la vida de las personas, yo creo que no es el mismo el que tiene para los chicos jóvenes que el que tiene para las chicas jóvenes y ahí si que te puedo hablar de una experiencia en diferido por la gente joven que tengo alrededor, claro yo soy profesora desde hace muchos años y además tengo hijos y lo veo, y familiares en el que mujeres que han hecho carreras brillantes y que están ejerciendo profesión…, sin embargo no ven el trabajo, la profesión no es el centro de su vida incluso yo he tenido un par de familiares. Mientras que los hombres, jóvenes que han hecho lo mismo y que han estudiado las mismas carreras y en las mismas condiciones, están más volcados en el trabajo. (Entrevista a Ester Barberá)

Las informantes reivindican que la conciliación sea un asunto que se dirija también a los varones. A este respecto, las mujeres que participan en los grupos defienden que el modelo de conciliación debería ser otro, radicalmente diferente, en el que la lucha por la igualdad y la mejora de la conciliación tendrían que estar definidos como un problema que debe resolverse en la relación entre mujeres y varones.

Todas las mujeres que han participado en la investigación están de acuerdo en que la igualdad y la conciliación no son asuntos exclusivamente de las mujeres, sino que atañen también a los varones. Esta mirada restrictiva es uno de los problemas acuciantes a la hora de cambiar la mentalidad de la cultura empresarial hegemónica y facilitar la incorporación de las mujeres a los órganos de gobierno.

– Yo lo que veo es que el Plan de Igualdad todavía no está concebido como algo para hombres y mujeres. En mi empresa el primer obstáculo que encontramos cuando se lanzó (y fue la empresa la que lanzó lo del Plan de Igualdad) es un poco lo de decir "¿qué más quieren éstas, ya...? Si ¡ya quieren de todo!". (G2)

Todos los beneficios que trae consigo las mejoras en conciliación deberían afectar tanto a varones como mujeres, porque como veremos no se trata sólo de una transformación de los modelos laborales, sino que este cambio de mentalidad deberían traer consigo otros más profundos que afectan a la gestión del tiempo laboral, familiar y personal. Las formas de experimentar la paternidad actualmente, por ejemplo, como vimos en el apartado sobre cultura empresarial, parecen abrir un

camino en la dirección de la igualdad; aunque aún hay mucho que recorrer en los trabajos de sensibilización. Es importante destacar la sensación de vergüenza que produce romper con los roles establecidos, con los modelos canónicos previstos socialmente. Pese a la apertura de modelos de masculinidad y paternidad diversos, aún es fuerte el control social sobre lo habitual y normal en este punto.

Además, como apunta una de las participantes en el grupo de mujeres directivas, lo cierto es que cuando se instauran medidas de conciliación, la mayor disponibilidad de tiempo para varones y mujeres no indica que éstos lo utilicen para las mismas cosas. Todo apunta a que mientras las mujeres emplean este tiempo que conceden las medidas de conciliación para hacer frente a la doble jornada, los varones suelen disfrutarlo como tiempo libre de ocio personal.

El reto para transformar y profundizar estrategias como la conciliación pasa por incorporar la dimensión de género de forma transversal en el plan estratégico de la empresa, para que pueda ser compatible con los tiempos de las vidas de varones y mujeres.

Además de las medidas concretas de ayuda a la conciliación, permisos de paternidad y maternidad y apoyo a la reincorporación, para los grupos, la clave se encuentra en la educación, en la interiorización de valores y modelos. Se hace hincapié en el hecho de que los valores no son algo interno de cada uno, ni de rasgos de carácter sino que son pautas que *se van aprendiendo por el camino (G1)*, no se nace con ellos y no tienen porqué aprenderse en el seno de la familia, sino que en este proceso de aprendizaje intervienen múltiples instituciones.

Por tanto, no se trataría de que las mujeres tengan que renunciar a la familia o al desarrollo de su vida personal, sino que los varones se impliquen y que este asunto pase a formar parte de sus preocupaciones y del diseño de sus planes vitales. La participación paritaria y la igualdad deben contemplarse como una apuesta en positivo, como afirmación de valores y modelos enriquecedores; desde ese punto de vista la vida de los varones se estaría ampliando al incorporar nuevas facetas de satisfacción y responsabilidad de las que antes no participaban.

7.5.1. Modelos de flexibilidad y conciliación adaptados a la diversidad

Por último, nos gustaría incorporar una visión diferente en torno al tema de la conciliación. Uno de los directivos entrevistados considera que la conciliación en el mundo de la empresa no debería estar ligada al género y, menos aún, a la vida familiar, puesto que esto supondría jerarquizar unos modelos de vida por encima de otros y primar a aquellas personas que han decidido formar una familia con hijos/as, as según el patrón tradicional, frente a otras que no lo han hecho. Esta postura introduce la perspectiva interseccional de la diversidad en un contexto más amplio que el de la igualdad en las relaciones de género.

– Pienso que los aspectos de conciliación de vida personal y profesional es algo en lo que la variable de género no es importante, ni siquiera la variable de estatus familiar, que normalmente son temas que se asocian al hecho de la maternidad o la paternidad. En el momento en el que tienes familia, hijos…, parece que tienes más necesidades de conciliación o podrías tener más derechos de conciliación. Yo no lo veo así, creo que las necesidades de conciliación son individuales y personales y, por lo tanto, no las jerarquizo, para mí tanto valor tiene la necesidad de conciliación de un empleado joven que quiera desarrollar formación adicional fuera de la empresas, hobbies o le gusta la electrónica o el deporte y necesita tiempo para eso, que las necesidades de conciliación de una mujer o un hombre que han decidido tener tres o cuatro hijos. No las jerarquizo porque son decisiones individuales que desde un punto de vista empresarial yo creo que no debo valorar, por lo tanto, esto para aclarar que las responsabilidades familiares y las necesidades de disponer de tiempo personal o familiar no tienen género y no se deben gestionar desde una perspectiva de género en las empresas, sino desde dar disponibilidad a todos los trabajadores por igual, a todas esas opciones de flexibilidad laboral o de beneficios que ayuden a equilibrar la vida personal y profesional. (E2)

No obstante, el entrevistado también apunta que en los puestos directivos las mujeres suelen precisar, según los datos que él maneja, una mayor flexibilidad y conciliación que sus compañeros varones, dado que ellas afrontan una doble jornada que no existe en el caso contrario. Es decir, ampliar los factores que inciden en la conciliación no implica desconocer la desigualdad de género estructural.

Ligada a las políticas de conciliación están las estrategias de flexibilidad laboral. Este mismo entrevistado, responsable del programa de diversidad de su compañía, describe cuáles serían las nuevas fórmulas que se están proponiendo en torno a la flexibilidad como una herramienta para mejorar la conciliación, en el sentido amplio que acabamos de comentar.

Un elemento clave es una política de flexibilidad en el trabajo, flexibilidad entendida como formas de trabajar diferentes a las que había hasta ahora, que pueden ser desde horarios muy diferentes a la jornada tradicional, hasta la posibilidad de trabajar desde casa algún día a la semana, jornadas reducidas, por supuesto, o fórmulas más novedosas, en el sentido de trabajos compartidos o semanas comprimidas, y eso entendido como acuerdos más formales en los que alguien por una necesidad x, que la empresa no entra a valorar, solicita una estructura de trabajo diferente a la que tenía, hasta flexibilidad ocasional, no es que necesite hablar con la empresa que hay un día siempre fijo a la semana que me voy a trabajar a casa, sino que durante este mes puntualmente tengo unas necesidades de flexibilidad sin llegar a un acuerdo más largo en el tiempo que necesito cubrir.

– Entonces, todas esas fórmulas de flexibilidad para nosotros son una herramienta fundamental en hacer avanzar todos los temas de diversidad en el trabajo, porque personas diferentes, ya sea por género o por otras dimensiones personales, incorporan necesidades de flexibilidad y de compaginar su vida personal y profesional diferentes. (E2)

Para poder instaurar estas prácticas, en opinión de este entrevistado, es importante manejar argumentos adecuados que contrarresten las resistencias habituales de las direcciones formadas por varones de edad avanzada que no suelen percibir estas necesidades de conciliación y flexibilidad. Los instrumentos que en su caso emplea para vencer dichas resistencias son, en primer lugar, presentar esta cuestión como una demanda de las personas empleadas, es decir, demostrar que se trata de *"algo que los empleados valoran muy positivamente";* en segundo lugar: *"utilizar datos de investigaciones que demuestran que dar flexibilidad en el trabajo, mejora parámetros muy claros, desde parámetros de productividad, retención (disminuye la rotación que puedes tener), favorece la atracción de nuevo talento"* y, por último, comparar con otras empresas que han implantado estos sistemas y han obtenido buenos resultados.

7.6. LA IGUALDAD Y LA CONCILIACIÓN

¿Es la igualdad un asunto más profundo que la conciliación? ¿O viceversa? Este es uno de los puntos de confrontación que aparecen en la investigación. Para las mujeres miembros de equipos directivos lo fundamental es obtener y extender las medidas de conciliación, mientras que para las mujeres sindicalistas uno de sus objetivos es demostrar que la Igualdad y el marco legislativo actual abren un panorama que va mucho más allá de las medidas de conciliación.

En el primer caso, el de las mujeres directivas, su discurso concibe la conciliación como la herramienta nuclear que permite a las mujeres tener una carrera profesional. Podemos desarrollar varias hipótesis que nos ayuden a interpretar este punto de vista. En primer lugar, la posición consensual del grupo se decanta, en mayor medida, por considerar a las mujeres como madres potenciales y es desde ese posicionamiento desde el que se valora el acceso, mantenimiento y desarrollo de la carrera. Por eso, consideran que la conciliación, es decir, los permisos de maternidad y paternidad, las ayudas a la incorporación y la reserva del puesto de trabajo, la flexibilidad horaria y el tele-trabajo, son mecanismos imprescindibles que aseguran a las mujeres su ascenso laboral hacia puestos de responsabilidad.

En segundo lugar, el grupo comparte una valoración negativa acerca de la política de cuotas. La identificación entre la Ley de Igualdad y las cuotas hace que se reduzca una a la otra y, por ello, consideren que la Igualdad es un concepto restrictivo que, además, no tiene sentido tratar de imponer, según leemos en esta conversación.

– Yo creo que la conciliación es algo más que igualdad.

– Mucho más.

– Que la conciliación potencia la igualdad.

– Yo creo que la igualdad es algo que lo tiene que llevar consigo la sociedad y, y la vida cotidiana en la incorporación de los jóvenes que van, que van buscando otras necesidades... pero luego el tema de la igualdad

– Sí pero están muy ligados ¿eh? Súper ligado porque al final tiene que ver con la mentalidad.

– Yo es que el Plan de Igualdad famoso... sinceramente, (...) todavía no lo...

– Yo del plan de igualdad que yo defiendo quiero decir, no del Plan de Igualdad de la Ley, o sea, yo creo que un Plan de Igualdad de una empresa está ligado al plan de conciliación, porque es que tienes que cambiar un poco toda la mentalidad, y sobre todo la del hombre, porque la mujer tiene problemas similares a (...)

– Pero la conciliación es tanto para la mujer como para el hombre.

– Claro que sí...

– Por supuesto...

– Entonces, el Plan de Igualdad, para mí, no tiene ningún fundamento, sinceramente, os lo digo. (G3)

Estas mujeres están convencidas de que disponiendo de los mecanismos de gestión del tiempo oportunos, la equidad entre varones y mujeres se alcanzará de forma natural, entre otras cosas, porque ellas ya no se verán obligadas a elegir y renunciar.

Sin embargo, otras participantes como las mujeres de los comités de empresas están convencidas de que la conciliación no agota las posibilidades de trabajo en el área de igualdad, por eso, tendría que trabajarse desde una consideración amplia y compleja de estos asuntos. Para las mujeres sindicalistas trabajar en igualdad implica abordar asuntos sobre las excedencias y la reserva del puesto de trabajo, pero también asuntos que fueron casi invisibles en el resto de los grupos como los protocolos contra el acoso moral, psicológico y sexual. Esta invisibilidad precisaría de una

investigación en profundidad, ya que apenas hubo espacio para hablar de los problemas que trae consigo la desigualdad de relaciones sexualizadas en el ámbito empresarial.

Los grupos optaron por la discusión de temas más consensuados, como la instauración de protocolos de promoción igualitaria respaldados por la ley. En la línea de lo mencionado está esta intervención de una sindicalista del sector de hostelería:

– Lo que sí que nos va a ayudar es que en un hotel por ejemplo, cocinas hombres, mujeres, limpieza. Entonces, una mujer también podrá optar a la cocina igual que a un hombre no se le impedirá que, porque sí que hay hombres que quieren trabajar en el departamento de pisos y así se verá que los beneficiará a todos. (G2)

Las mujeres sindicalistas muestran un férreo convencimiento sobre la utilidad de los planes de igualdad, creen que es importante conseguir que éstos no queden en papel mojado y que se conviertan en herramientas bien utilizadas que adquieran la máxima potencialidad, según vimos en el apartado sobre la valoración de las medidas legislativas. Para ello, en su opinión, está siendo fundamental la formación de las personas que intervienen en las negociaciones de los convenios colectivos en las empresas.

Así mismo, creen que deben demostrar al empresariado que no se trata de meras peticiones aisladas sino de transformación de estructuras injustas y de creación de otras nuevas, cuando anteriormente éstas eran exclusivamente masculinas.

– Yo es que... tengo un pequeño gran problema... en cuanto al tema mujer no hay nada, nada. Nosotros denunciamos el convenio ahora en septiembre [Risas] evidentemente nos toca denunciar el tema de la igualdad y el tema de la conciliación y yo... o mis compañeras y yo nos vemos con un problema muy importante y es que nos enfrentamos ante la empresa como si fuéramos a pedir, pedir, pedir, pedir y pedir, y como que no tenemos posibilidad de negociación porque todo lo que vamos a hacer es pedir, porque claro, evidentemente, la mujer lleva en la empresa, bueno en el taller, eh, desde hace 9 años y evidentemente nos hemos empezado a encontrar con los primeros grandes problemas: la edad media de las mujeres en la empresa es de 28 años y en el momento en que se ha quedado indefinida... el año pasado tuvimos 70 mujeres en riesgo de embarazo...

-Eso a la empresa le destroza

- No, no le cuesta nada

- Sí pero no

- Le destroza la planificación, tienes que planificar de otra manera (G2)

Esta concepción de la igualdad, minoritaria en la investigación, defiende que no es posible mantener el mismo modelo empresarial porque no nos hallamos ante el mismo contexto social, por tanto, ya no se gestiona el mismo tipo de recursos humanos, ni éstos tienen las mismas necesidades. De nuevo, reaparece la brecha generacional como una dimensión a tener en cuenta.

8. BUENAS PRÁCTICAS Y ACCIONES POSITIVAS DE LAS EMPRESAS

El otro día salía en la prensa que las empresas "están pasando" del Código Conthe y particularmente "están pasando" de incorporar mujeres en puestos de Administración, bueno…, pues convendría hacer algún tipo de distintivo de empresa favorable y empresa no favorable e incluso para determinar contratos con la Administración que tengan que ver con el bienestar social, que eso fuese un elemento que contase, un criterio más, que puntúe el hecho de que haya mujeres, así como la existencia de políticas de equilibrio entre la vida laboral y familiar. Yo creo que hay que avanzar, hay que conseguir aliados, hay que conseguir que haya un buen ramillete de empresas importantes que lo hagan, y entonces decir: "estas son las empresas excelentes y hay otras que no son excelentes en este aspecto", entonces todas se querrán incorporar al carro. (Entrevista a Cecilia Castaño)

La indagación sobre los obstáculos que impiden la incorporación de las mujeres a puestos de responsabilidad va acompañada del análisis de las buenas prácticas y las acciones positivas que se están implantando en las empresas para transformar esta realidad y modificar las barreras que persisten. De momento, la adopción de estas medidas según muestra los resultados de la Encuesta, son limitados, ya que tan solo un 25,7% de las empresas tiene intención de implementar un plan de igualdad, que discminuye a un 21,3% en el caso de las medianas empresas y aumenta hasta casi la mitad (46,9%) en el caso de las grandes empresas.

Parte del impulso a favor de la igualdad y de la inclusión de la diversidad en los órganos directivos de las empresas proviene del contexto legal y socio-político que se ha creado recientemente en España. No nos referimos sólo las medidas legales, sino todo el conjunto de textos que apuntan a la necesidad de insertar prácticas de buen gobierno en los órganos directivos, con el fin de mejorar la competitividad de las empresas, así como, profundizar en áreas de Responsabilidad Social Corporativa.

Este contexto no surge de manera espontánea, sino que responde a una tradición igualitaria y acervo normativo que en España está recogida ya por la Constitución y que se ha desarrollado tanto en el corpus legal nacional, como en las diversas medidas en el ámbito europeo e internacional.

Dada la reciente aprobación de la Ley de Igualdad, el discurso de los grupos se concentrará en las medidas que esta norma impulsa y las estrategias que se están adoptando para su implantación. Así

mismo, veremos en este apartado otra serie de buenas prácticas y acciones positivas que, si bien no están directamente asociadas a dicha norma legal, sí que inciden en el trabajo por la igualdad y la equidad de género.

8.1. MOTIVACIONES

Una vez de acuerdo sobre la necesidad de incorporar la equidad de género en las empresas, el siguiente punto de la discusión afronta el porqué hacerlo, cuáles son las motivaciones principales para ello. Ya hemos hecho referencia a algunas de las mencionadas en los grupos, como la necesidad de retener el talento, pero las participantes mencionaron otras.

8.1.1. Buena imagen

Uno de los directivos entrevistados enuncia la complejidad de los factores que están incidiendo en la implantación de la igualdad de género en las empresas. El presidente del Consejo Económico y Social señala cómo las políticas para mejorar la imagen están teniendo efectos productivos, es decir, un supuesto cambio superficial finalmente consigue que los valores "calen" y se asuman.

No hay gran corporación que no intente encontrar a mujeres y no solamente por ser políticamente correctos, yo creo que está calando en las grandes organizaciones el valor que aporta la igualdad y la diversidad y el valor económico. (Entrevista a Marcos Peña)

En este sentido, la estrategia es doble: adaptarse al nuevo contexto de valores y promover una buena imagen de la empresa:

– Además se está empezando a ver mal, eso también es importante.

– Yo creo que hay, claro, eso también es un tema que se empieza a hablar, incluso se empiezan a dar premios, certificados...pues por… (G3)

Una política de promoción e imagen que está reforzada por la creación de premios, certificados de calidad, etc.

– El plan de igualdad, el plan concilia, están intentando optar a premios y demás y tal y eso bueno pues está haciendo que la empresa se plantee el potenciar a las mujeres. (G2)

El tema de la utilización de las mujeres para ofrecer una buena imagen siempre ha sido conflictivo, puesto que surge la duda de si éstas participan como mero escaparate y si una vez escogidas tienen capacidad de intervención. Participar como imagen es una de las polémicas asociadas a las cuotas. Según la opinión mayoritaria en los grupos, en el fondo da lo mismo que se incorporen como imagen o no a puestos habitualmente reservados a varones, porque en ambos casos se van a ver obligadas a demostrar de forma constante y reiterada que tiene capacidad y actitudes para ocupar el cargo.

Tendrán que reafirmar su derecho a ocupar el cargo, una obligación a la que los varones no se ven sometidos en igual medida, porque a ellos se les presupone la competencia y la cualificación por su adscripción genérica.

8.1.2. Adecuación a las medidas legales

Otra motivación para implantar los planes de igualdad es la adecuación a las medidas legales; sin embargo, en este punto las mujeres directivas advierten que salvo que se impongan sanciones, la ley no resultará efectiva, porque no tendrá capacidad de coacción y quedará como un asunto de convicciones por parte del empresariado.

8.1.3. Convicción

La convicción y el compromiso del empresariado no es una motivación que se mencione mucho. Cuando forma parte de la experiencia en una empresa tampoco se argumenta cuál puede ser el origen. Generalmente, se alude a las características personales del empresario o de la empresaria, ya sea por su educación o fruto de los valores que se han ido adquiriendo a lo largo de la carrera profesional. Cuando desde la dirección de una empresa se apuesta por la igualdad, se facilita el trabajo en otras áreas de la empresa, por ejemplo la negociación colectiva, como corrobora esta mujer sindicalista.

– Pero ¿sabes lo que pasa? Yo, eh, yo veo que el director general de mi empresa sí está muy implicado en el tema de la mujer y no sé por qué ni por qué no pero sí ha sido él el primero que ha quitado al... echó... decidió echar al Jefe de Recursos Humanos, que por cierto era un machista alarmante era una cosa exagerada y él fue el que impulsó que fuera una mujer... (G2)

8.2. IMPLANTACIÓN: ¿DE ABAJO ARRIBA O DE ARRIBA ABAJO?

La discusión en los grupos sobre las motivaciones trajo consigo un interesante debate sobre la implantación de las buenas prácticas y las acciones de Igualdad en las empresas: ¿son los órganos directivos quienes se encargan de impulsar dichas medidas o por el contrario es la reivindicación de las personas trabajadoras y sindicatos quienes promueven y fuerzan su adaptación? El posicionamiento social y laboral de las distintas participantes plantea un alineamiento claro en este debate.

En el caso de las mujeres directivas hay un alto grado de acuerdo sobre que las políticas y los planes de igualdad deben estar impulsados ‘desde arriba’, deben ser asumidos como un proyecto de la dirección de la empresa. Sin embargo, estos procesos de implementación no responden siempre al

mismo tipo de impulso, sino que los factores pueden ser diversos en función de la cultura empresarial. De hecho, en el grupo se narran experiencias diversas en este sentido:

Una empresa cuya cultura empresarial ha incorporado desde hace casi tres décadas el trabajo en pro de la equidad de género. Esta tradición permite que actualmente no sólo la igualdad de género sino la promoción de la diversidad sea considerado un eje transversal de la política empresarial. Esta perspectiva a favor de la diversidad y de la sensibilidad social permite a la empresa incorporar nuevos retos, incluso, antes de que éstos sean regulados como por ejemplo el rechazo a la utilización de la información genética en los procesos de selección, como se mencionará en una cita posterior.

– Lo de la diversidad que he contado antes, igual no me he expresado bien, no solamente era para el tema de la mujer también para la integración de otras culturas y tal, era para todos. (G3)

Una empresa que ha experimentado un fuerte crecimiento en muy poco tiempo y que para poder sostenerlo tiene que atraer talento y retenerlo. Para conseguir sus objetivos establece estratégicamente un plan de conciliación que atraiga a los y las profesionales y éstos decidan trabajar en ella.

– Pues nosotros fue, perdonad que os interrumpa... porque hubo un crecimiento muy rápido... de la empresa o sea pasamos de ser como 400 o 500 a 2000 que creo que somos ahora en un periodo de tiempo muy corto y había que reclutar talento y fue eso. Necesitamos a los mejores, o sea, ¿tenemos que contratar a 800 personas? Necesitamos a los 800 mejores (...) ¿cuáles son los 800 mejores? Me da igual que sean hombres, que sean mujeres... pero tenemos que hacerles fácil la vida aquí dentro. (G3)

Una empresa de creación reciente, con una plantilla muy joven y en la que la directiva para acomodarse a las reivindicaciones de la nueva generación de trabajadores y trabajadoras apoya los planes de conciliación, sobre todo, en materia de maternidad.

– Como son gente joven, vino, nació, digamos que nació con la propia compañía, o sea, que desde el principio, el comité directivo era, apoyaba bastante los temas de maternidad, de, pues de apoyo a la mujer, pues de la dificultad de reincorporarte tras tener un niño...

– Pero porque es una empresa muy nueva...

– Pues porque realmente se creó, o sea que, creo que la edad media ahora es de 36 años... (G3)

Por último, el caso de una empresa en la que la implantación de los planes de igualdad está siendo promovida por el interés de una mujer que lo propone a una directiva compuesta exclusivamente por varones.

– Pero yo te cuento un poco mi experiencia: yo empecé primero trabajando temas del desarrollo de la mujer dentro de la empresa porque nos dimos cuenta de que había un desequilibrio espantoso, empecé por ahí. Y he acabado trabajando en un proyecto de conciliación. (G3)

Cuando una empresa ha incorporado la conciliación y la igualdad de género como una política transversal, según las mujeres directivas, esto se ha producido gracias a un trabajo desde la directiva que se adelanta así a la aprobación de sanciones y otro tipo de marcos legales, que en su opinión, no son eficaces como abordamos en el apartado sobre la valoración del marco legislativo.

También la transversalidad es un modelo ejemplar para las sindicalistas, aunque no olvidan hacer hincapié en la resistencia de las empresas a la hora de incorporarlo como un eje estratégico, más allá de las medidas concretas de conciliación; es más para ellas el interés del empresariado por impulsar los planes de igualdad tiene, en ocasiones, la finalidad de restringir la participación de las trabajadoras y los trabajadores.

– Entonces, eso, en honor a la, al, ley que nos va a resultar bastante fácil, siempre que consigamos que los Planes de Igualdad, la representación de los trabajadores tengamos ahí opinión y herramientas, que eso es lo que nos está costando meter en el convenio, o sea, los empresarios no tienen "ningún" problema en hacer un Plan de Igualdad, porque ellos son así de, de modernos y ellos son así de actuales... Pero "¿que la representación de los trabajadores opine? Mira, no, porque eso nos va a complicar la vida." Las directrices que se han marcado ellos y nos lo han reconocido así es: "vamos a ir nosotros primero, vamos a dar nosotros el primer paso, antes de que vengan los representantes de los trabajadores a exigirnos datos a decirnos cómo tenemos que hacerlo y a marcar las pautas de cómo tenemos que organizar nosotros la empresa... (G2)

Desde uno u otro punto de vista, todas las participantes coinciden en que las políticas y prácticas sobre igualdad están empezando a emerger en el ámbito empresarial: *'se están intentado, 'se está empujando'.* Y ya no sólo en España, en muchas ocasiones, este tipo de políticas están implantándose a nivel internacional. Si desde las trabajadoras, los trabajadores y los sindicatos la reivindicación es importantísima, desde los puestos de dirección consideran que es fundamental ofrecer ejemplo.

8.3. ACCIONES POSITIVAS

Los planes de acción positiva son un instrumento de larga tradición que tiene su origen en el ámbito jurídico laboral en la década de los años treinta en EEUU. En el área de la Unión Europea se ha ido desarrollando gracias a la cobertura del artículo 119 del Tratado de Ámsterdam, promoviendo políticas transversales. Una acción positiva se define como una estrategia temporal compuesta por

un conjunto de medidas destinadas a eliminar situaciones y prácticas sociales y culturales que impiden a un grupo social discriminado disfrutar de igualdad de oportunidades de forma efectiva.

Existen catálogos de acciones positivas y programas específicos para su implantación en el ámbito empresarial, como el Programa Óptima. Estos programas de acciones positivas incluyen intervenciones muy variadas en áreas de trabajo como: procedimientos de elaboración de los perfiles en las ofertas de empleo; las dinámicas de reclutamiento, selección, promoción y contratación; modelos de retribución; planes de formación; procesos de organización del tiempo de trabajo; modelos de conciliación de la vida familiar, laboral y personal; condiciones de salud laboral; patrones de relación entre empleados y empleadas, relación con la clientela, o promoción de una imagen de fomento de la igualdad de oportunidades en las políticas de comunicación internas y externas de las empresas.

Entre las acciones positivas que están más extendidas a la hora de trabajar en el área de igualdad en los grupos se discutieron y valoraron, sobre todo, tres fenómenos: las cuotas, los programas de liderazgo y la co-educación. En los siguientes apartados analizaremos el discurso de las participantes sobre éstos.

8.3.1. Cuotas como medida correctora

Si la maternidad y otro tipo de cargas familiares, así como el mantenimiento de procesos de selección y promoción discriminatorios, es un impedimento para la promoción igualitaria de las mujeres; las cuotas aparecen como una de las herramientas básicas con las que intervenir en esta dinámica.

El planteamiento de las cuotas es bien recibido tanto en el grupo de empresarias como de sindicalistas; para ellas, es expresión de la democracia paritaria, una dimensión más del ejercicio de la ciudadanía. Las mujeres directivas, sin embargo como comentamos en el apartado sobre la percepción del marco legislativo, no lo perciben como algo positivo. Se da la situación paradójica de que alguna de las participantes ocupó puestos en órganos de gobierno gracias, en parte, a que estas empresas estaban buscando incorporar una mujer, pero después expresa junto al resto un rechazo tajante a las cuotas y las políticas de discriminación positiva.

No todas las participantes serán tajantes a este respecto, para alguna las acciones positivas son necesarias para forzar la presencia de mujeres que, de otra manera, no se conseguiría ya que los varones tienen tendencia, como hemos dicho, a seleccionar otros varones. Para el resto, la selección debería basarse en el talento. La aparente contradicción, incluso a nivel particular como apuntábamos antes, sobre la importancia de las cuotas u otras medidas de discriminación positiva y la baja presencia de las mujeres en los puestos directivos se mantendrá durante toda la discusión.

–... De diversidad, se llama diversity; y, entonces, ahora, por ejemplo ¡estamos forzando cosas!, quiero decir, en todos los procesos de selección al final, en la, en la ya en la fase final, tiene que haber una mujer y se está teniendo que forzar porque, si no se fuerza, al final, sólo se presentan hombres, con lo cual, si estás haciendo un puesto...

– A mí me parece triste.

– ¡Es muy triste, porque la (...)

– Sí, muy triste.

– Tienes que obligar a, es que hay que meter una mujer.

– ¡La mujer no llega, es que no llega!

– Lo que pasa es que al final fíjate.

– Yo la tendencia que veo así ahora entre los mandos intermedios y demás es que efectivamente esas políticas de diversidad es verdad que se están intentando implantar y tal.

– Sí, se está empujando.

– Pero al final un poco la, la, digamos, la idea o lo que se comenta entre las mujeres, entre mandos intermedios y demás, es que es triste.

– Que tenga que ser forzado.

– Que tenga que ser forzado, porque, además, incluso la que llega digamos que puede existir el comentario de: fíjate,

– Ha llegado por ser una mujer, porque le ha tocado. (G3)

La tristeza que observan las dos participantes es de distinto signo y en ellas podemos ver las dos posiciones paradigmáticas: una calificando las cuotas, otra valorando la situación de discriminación. El miedo o la negatividad con respecto a las cuotas está argumentada desde el menosprecio que pueden recibir aquellas que acceden a puestos de poder a través de lo que se conciben como 'ayudas'. Las cuotas pueden desmerecer la narrativa del acceso a través del mérito y la lucha individual. Según se desprende del análisis de su discurso, las mujeres directivas temen ser criticadas y que no se las considere lo suficientemente válidas como para haber accedido a sus puestos por méritos propios.

La participante que defiende las cuotas explica que cómo parte de su trabajo en el departamento de recursos humanos ha forzado la selección, al menos, de una mujer en las fases de valoración del currículo. Para ella, con esta medida está venciendo la resistencia de los varones a considerar la candidatura de mujeres.

– Quiero decir que presiono mucho ¿no? Para que vean currículum de mujeres y nos incluyan, por lo menos, en la primera entrevista porque luego, si no vale, yo soy la primera que no voy a pasar a una persona, exacto tú sabes el perfil que buscas ¿no? Pero te tienes que forzar un poco...Y es que es muy fuerte, pero, o sea, yo daba los curriculums preseleccionados con hombres y mujeres, y me devolvían sólo hombres y me decían: cita sólo a estos y yo decía no me lo puedo creer.... es que esto lo he vivido hasta hace muy poquito. (G3)

Estrategias de este tipo están consideradas como una buena práctica para facilitar la incorporación de las mujeres en puestos de responsabilidad y, de forma general, para mejorar la equidad de género entre varones y mujeres a todos los niveles. De hecho, la ley de Igualdad recoge esta práctica, como puntualiza una de las sindicalistas.

– A igualdad de currículo, por así decirlo, o sea entre dos personas que seamos igual, con la misma capacidad, se prime a la mujer antes que al hombre, donde esté infravalorada, claro, en los puestos en los que por ejemplo, en los mandos intermedios, eso es una de las cláusulas, por así llamarlo de nuestro Plan de igualdad, que se prime siempre la entrada de la mujer donde haya inferioridad. (G2)

La investigación indagó sobre las razones que explican la falta endémica de promoción que ha afectado a las mujeres. Según hemos podido leer, una de estas razones reside en la fratría, es decir, los varones se sienten más cómodos trabajando entre ellos y se produce una alianza de género a favor del mantenimiento de los privilegios. Por el contrario, según las discusiones en los grupos, las mujeres parecen no tener preferencias a la hora de trabajar con varones o con otras mujeres. Esta imagen, que apareció al hablar de los estilos de liderazgo, parece apuntar a un modelo en el que teóricamente los conflictos de género dejarían de ser centrales. Pero, de momento, dichos conflictos están muy presentes en las prácticas empresariales y surgen a la hora de abordar las cuestiones de horarios, gestión del tiempo y conciliación, asuntos todos ellos que afectan a los sistemas de selección y promoción.

8.3.2. Programas de liderazgo

Una de las medidas implantadas para potenciar la participación de la mujer en los puestos de responsabilidad son los programas de liderazgo especialmente dirigidos a mujeres. No obstante, tal y como quedó de manifiesto en el Capítulo III, únicamente un 2,4% de las empresas encuestadas afirman haber implementado este tipo de actuaciones. La valoración de los programas de formación en liderazgo y de apoyo (mentoring) es positiva en todos los grupos, aunque hay participantes que muestran sus reticencias de cara a que éstos se organicen teniendo el sexo como variable diferenciadora.

Aunque existen tendencias de cambio, las mujeres que acceden a puestos de responsabilidad en raras ocasiones han tenido otros referentes previos en los que apoyarse, según indican estudios previos, tal y como también se reitera en el discurso de los grupos. En este sentido, no sólo se trata de que las mujeres acudan a las escuelas de negocio para aprender a liderar, sino que en éstas puedan beneficiarse de la experiencia de otras mujeres y no sólo de modelos tradicionales como son los masculinos. Para que esto suceda, como reitera uno de los directivos entrevistados es necesario que los éxitos de las mujeres se constituyan como casos de estudio. Además haría falta una mayor presencia en los medios de comunicación y en el espacio público, sobre todo, de sus éxitos como emprendedoras.

De esta forma, los programas de liderazgo son una de las acciones positivas que se comentan en diversos grupos y además se percibe con claridad los posibles efectos positivos que de ello se pueden derivar, como podemos ver en el comentario de una de las mujeres sindicalistas:

– En mi empresa lanzaron hace... ahora un par de años desde la corporación, desde París, lanzaron un proyecto que era de liderazgo... liderazgo y mujer. Entonces, en el folleto informativo te decían que una de las pautas que tenías que hacer era aprender a negociar como un hombre. [Risas] Y, claro, a mí eso me dejó impactada, la verdad que me dejó impactada. A partir de ahí la verdad que han evolucionado bastante, hoy en día están metidos en programas LIDERA, en programas, o sea, han seleccionado a cincuenta mujeres high potencial para darles formación específica planes de carrera, o sea, digamos que, hoy, se lo han tomado en serio y están potenciando que la mujer llegue, porque ahora mismo en el equipo directivo sólo tienen una mujer. En el equipo de dirección en España. La Presidenta a nivel corporativo es una mujer también, pero en España sólo hay una mujer. Entonces, claro, se han dado cuenta de que, o potencian eso, y que están viendo, además, que hay gente, que hay mujeres muy, muy competentes. Ahora que les están empezando a dar la mano para que ellas demuestren lo que saben sin tener que ser... ¿no? Sin tener que ir a cara de perro, sin tener que esperar que tu jefe se digne y te promocione. Lo están haciendo por otras vías que... están proporcionando, claro están proporcionando herramientas la empresa para que eso se promocione. (G2)

Estos programas suelen complementarse con otros orientados al *mentoring*, bien internos a la empresa o externos. Este tipo de programas también parecen positivos y es en éstos donde puede que las mujeres encuentren con mayor facilidad contacto con otras mujeres para compartir experiencias y consejos sobre cómo afrontar la carrera profesional, además de que el intercambio podría favorecer la transformación de las condiciones laborales, gracias al aumento de la masa crítica y al abandono del aislamiento y la búsqueda individual de soluciones.

Un paso más allá en este tipo de políticas se está dando en el área de diversidad fomentando la creación de grupos de trabajo específico con los que no sólo se pretende ahondar en el networking, en la creación de redes, de la que nos ocuparemos en el próximo apartado, sino desarrollar políticas concretas en fomento de la igualdad y la equidad indagando en los ejes diferenciales de la identidad que afectan en el ámbito empresarial. Estas propuestas estarían avalando la idea de que puede tener un mayor efecto simbólico el trabajo en positivo que la mera denuncia de una situación discriminatoria. En esta línea uno de los entrevistados comenta la creación de grupos de trabajo en su empresa.

– Tú para crear una organización que sea más inclusiva con las mujeres, y que mejore las oportunidades, por ejemplo, de atracción y de promoción de talento femenino, la mejor forma de hacerlo es contando con las propias mujeres que tienes dentro ya a niveles directivos y que te ayuden a desarrollar ese tipo de estrategias, y que te ayuden a identificar aquellas barreras que ellas han vivido y aquellos aspectos que creen que son mejorables, y eso es un ejemplo de profundizar en las diferencias en lugar de decir "no discriminamos a las mujeres" no…, es vamos a crear a un grupo de mujeres y vamos a hablar realmente con ellas cómo han vivido todo el proceso de incorporación, de desarrollo profesional dentro de la empresa y cuáles son los aspectos que se pueden mejorar. Es a nivel internacional y son ya mujeres que están en puestos directivos. (E2)

Este programa de creación de grupos como parte de la política de diversidad tiene la finalidad de obtener un diagnóstico y una serie de recomendaciones para la empresa que afectan tanto a su dimensión interna como externa. En el nivel interno son recomendaciones sobre la falta de equidad, los cambios que deberían promoverse en materia de selección, promoción, etc., y en el nivel externo estos grupos plantean de qué manera la empresa puede entrar en contacto con otras organizaciones sociales específicas y mejorar su posicionamiento tanto mercantil como social, en cuanto institución. En la siguiente cita podemos leer acerca de los resultados que está teniendo uno de estos grupos, específicamente de mujeres, puesto en marcha hace poco tiempo en una compañía multinacional.

– De todos los grupos de diversidad que existen en la empresa, el grupo de mujeres es el más avanzado porque es el primero que se lanzó como piloto para testar que este modelo de diversidad generaba resultados. Se lanzó en el año 2007, durante este año, este grupo de ejecutivas generó recomendaciones tanto a nivel interno como externo, las han presentado ya, han sido aprobadas y ahora estamos en fase de implementación. Entonces, como resultado de eso, estamos implantando un programa de mentoring para potenciar el desarrollo de mujeres de potencial en la organización, hemos diseñado la política de flexibilidad. (E2)

8.3.3. Co-educación

Siempre que nos hallamos ante retos que atañen al cambio social la dimensión educativa aparece como un eje estratégico imprescindible y con la Igualdad de género no podía ser de otra manera. En todos los grupos, la cuestión de la educación y de la formación emerge como un espacio de intervención urgente a todos los niveles: desde la enseñanza básica hasta la formación de los colectivos implicados en la puesta en marcha de la Ley de Igualdad.

La enseñanza y el aprendizaje de otros patrones deben comenzar en el colegio. Y no sólo tendrá que afectar a la formación reglada, también es importantísimo la promoción de modelos familiares igualitarios, básicos en la construcción de referentes positivos.

La apuesta por la co-educación repercutirá así en la sensibilización previa y afectará al modo en que las personas desarrollan su labor profesional y ejercen el mando en puestos directivos. La co-educación, como hemos apuntado, es una labor que afecta a la escuela, la familia, las parejas, etc.

– No sé cómo se hace, lo que pasa es que entonces por eso creo que es un problema... de pedagogía...de que vayamos poco a poco entendiendo... para esta pareja (en la que el varón renuncia a su sueldo frente al de la mujer para criar a los hijos) no es ningún problema, ellos están de acuerdo, organizan así su vida y, sin embargo, el problema está con el entorno, en su propia familia, que es criticada, completamente,

– Incluso en las escuelas con el tema de la coeducación tenemos que empezar a educar en valores de igualdad de género. (G2)

Para lograr un cambio de mentalidad a diversos niveles será fundamental incidir en el ámbito universitario, para lograr por ejemplo que las mujeres se incorporen a carreras y áreas de especialización que han estado tradicionalmente asociadas a los varones. En este sentido ya hay empresas que están diseñando programas específicos:

– A la hora de atraer talento, tenemos que ir a la calle y buscarlo, tanto mujeres como hombres, entonces tenemos programas de alguna manera que fomentamos, desde el principio pues vamos a colegios a hablar a la gente, pues también para que elijan carreras técnicas, ¡que hay poca gente! No solamente chicas, no hay ni chicas ni chicos, estamos yendo ahí un poco para contar a los niños pues las ventajas de estudiar una carrera técnica y que no es un tema cerrado al mundo de los hombres sino que también hay mujeres. Luego salimos y un encuentro de mujeres y hay programas pues de (...) con (...) de empresa. (G3)

En los grupos aparece además la necesidad de una formación específica en temas de igualdad y género y la aplicación concreta de las medidas legales aprobadas, especialmente orientada a los colectivos implicados, como por ejemplo, los comités de empresa. Las mujeres sindicalistas consideran que este tipo de formación concreta es aún escasa y los recursos no están del todo bien definidos. Una situación que no sólo les afecta a ellas, sino a la directiva y a la patronal.

– Y ¿os habéis visto bien formados [sic], apoyados, para hacer esto?

– Por parte del sindicato, yo, sí.

– Yo es que he acudido a unos cursos de formación de igualdad y luego me he apuntado a unos cursos del Instituto de la Mujer también en agosto.

– Yo es que me descargo todo lo que pillo en Internet.

– (...) Los cursos del aula virtual, este verano me he apuntado a ellos, pero es que como están saturados, pues...

– Claro, si es que... voy a ver si me apunto a ellos también y en principio en mi sindicato toda la ayuda que necesite... (...)

– Pero sí es verdad que hay escasez de formación.

– (...) Que es que la Ley ha salido en el año pasado, hace unos meses...sí que es cierto que en estos primeros convenios que nos han pillado este año, saca entre seguro (...) cobarde a todos, a los sindicatos, una preparación intensiva... Una documentación incluso de de, bueno, de la UE de las poquitas empresas que solamente había a lo mejor dos o tres convenios que se hayan negociado a finales del año pasado para ir cogiendo, de hecho, en esta negociación que estamos con la patronal, nos presentaba el mismo protocolo y digo: "se lo han copiado del mismo sitio que yo", [Risas] ¿no? porque de la misma página, porque coincidía porque ellos también se ve que están un poco (...) (G2)

9. IMPORTANCIA DE LAS REDES Y LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES

Primero, es necesario que haya mujeres que quieran ser consejeras, que aspiren a ello y batallen para conseguirlo, luego tiene que haber una labor de redes de mujeres, lo mismo que hay de hombres, que haya redes de mujeres que traten de apoyarse unas a otras y que traten de ejercer esa labor de mentorazgo. (Entrevista a Cecilia Castaño)

Muchos de los factores mencionados para explicar la falta de participación de las mujeres en lo público y la apertura de nuevas vías de acceso son similares a los que se aluden cuando se trata de comprender el porqué de la baja presencia de las mujeres en los puestos directivos. La evolución de las mujeres en el mundo empresarial apunta a la emergencia de una masa crítica, es decir, la superación de minoría extrema en la condición de grupo minoritario. Como propone Valcarcel (1997), este crecimiento implica un cambio cualitativo en las relaciones de poder que permite a la minoría femenina utilizar los recursos de la institución en la que participan para mejorar su situación. Las mujeres que participan en los grupos se sienten apoyadas por los avances conseguidos socialmente y por el marco legal y político, que ampara su labor y les dota de herramientas, recursos para continuar avanzando; aunque, como hemos visto, no existe a este respecto una opinión unánime.

En el movimiento feminista desde los años 70 y 80 se pusieron en marcha redes internacionales de solidaridad entre mujeres[48]; sin embargo en el mundo de la empresa la escasa presencia de mujeres ha retrasado la creación de las mismas. El poder en una institución, como son las empresas, no sólo reside en los procedimientos formales, sino que las dinámicas y las redes informales ocupan una posición hegemónica en la toma de decisiones y desarrollo de planteamientos estratégicos. La creación de redes de mujeres, según Amelia Valcarcel, responde a una necesidad de supervivencia, sobre todo, en entornos altamente hostiles y discriminatorios como ha sido hasta el momento el empresarial. En este apartado nos ocuparemos de los aspectos positivos que trae consigo la emergencia de una masa crítica en el ámbito empresarial y de las incipientes experiencias en la creación de redes entre mujeres. Raquel Osborne (2005) enumera una serie de beneficios, algunos de los cuales fueron enunciados de diversas formas en los grupos de discusión, por ejemplo, a la

48 Para profundizar en este tipo de redes y su adaptación a las nuevas tecnologías se puede consultar el artículo de Montserrat Boix, Tejiendo Redes en: http://www.mujeresenred.net/el%20viaje%20de%20las%20internautas/Tejiendo_redes_de_mujeres.pdf.

aparición de una masa crítica se le atribuye la disminución de los estereotipos de género y la creación de nuevos roles y modelos para las mujeres.

En los grupos de discusión el empeño por parte de las mujeres por el desarrollo de una carrera profesional está ligado al florecimiento del asociacionismo y el incremento de la participación de éstas en el espacio público. Como se expuso en el apartado sobre los sistemas de promoción, hoy ya no se puede avalar la hipótesis de que las mujeres no desean alcanzar puestos de responsabilidad y ejercer el poder, ya que parecen no estar dispuestas a renunciar al ejercicio de las competencias adquiridas y esto vale tanto para el empleo como para otro tipo de actividades públicas, ya sean asociaciones, sindicatos, etc.

No obstante, y pese al aumento significativo de la participación, en opinión de los grupos que se ocupan de este particular, todavía queda lejos la implicación intensiva de las mujeres en organismos de poder, como son las asociaciones empresariales o los sindicatos. Éstos son espacios de lucha y reivindicación en los que todavía la participación femenina es minoritaria aunque creciente y las participantes encuentran una explicación de orden psicológico y socializador, es decir, en el miedo a la participación.

– Es que hay que insistir el valor de la participación a todos los niveles, entonces si tú tienes un modelo que es participativo, en cualquier edad, pues no te va a dar tanto miedo en un momento dado asumir ciertos retos. Si vas a ser empresaria o vas a trabajar por cuenta ajena vas a asumir también el reto de la participación y del compromiso a cierto nivel. Yo creo que ahí es donde yo creo que las mujeres, quizás porque los roles pesan mucho, pues también cuesta mucho. (…) y la participación o sea es el miedo a participar pero a participar en una organización pequeña, (…) también las mujeres… llega un momento en que en ese compromiso también vamos hacia atrás y decimos: "no, yo hasta aquí". (G1)

Hay diversos factores que explican este miedo a la participación y el repliegue de las mujeres hacia el ámbito privado. Los estudios se refieren a modelos de subjetivación y socialización (Kaufmann, 2007), así como a mecanismos de creación y reproducción de la desigualdad social (Osborne, 2004). En los discursos de los grupos tampoco se ignora a este respecto las dificultades que las mujeres tienen para conciliar. Si, para ellas, ya es complejo conciliar entre la vida familiar, laboral y personal, añadirle la participación asociativa o sindical provoca una situación francamente compleja.

– Sí, además, incluso mi compañera en el Comité de Empresa ha sido madre y se está encontrando con dificultades a la hora de compaginar su vida sindical, su vida dentro del Comité de Empresa, con la vida con la vida familiar, está teniendo dificultades porque son muchas horas fuera de tu jornada laboral que no se ven y eso, ella lo está notando... tiene que reducir; evidentemente entre nosotros no hay problemas: "pues que no se agobie, que no..." pero, aun así, ella lo está pasando mal. (G2)

Las estructuras de participación tanto empresariales, como sindicales siguen siendo percibidas como discriminatorias y reacias a favorecer la inclusión de las mujeres. Los datos nos indican que esta resistencia bloquea la participación de las mujeres también en los comités ya que en las empresas medianas, donde es mayor su porcentaje, éste sólo llega al 22,9%, con respecto al total de sus miembros.

– Siguen manteniéndose en la silla durante años y años la misma gente y ellos eligen quién está ahí y quién no. Ahora se ha renovado nuestra Ejecutiva y no lo aprovecharon para meter más mujeres. Es verdad que hay muy pocas para poder meter dentro de las ejecutivas, pero ¡pero dentro de esas pocas!

– Y a las pocas que hay, no se les da preferencia

– No, no, no hay una... permiten que haya una selección natural y que ellas se desgasten y que no... Todavía queda mucho por hacer dentro de los sindicatos (G2)

La situación numérica favorable, potencia la institucionalización de organizaciones propias y además, según aparece en el discurso de las participantes, también facilita la conexión entre mujeres de diversos ámbitos y posiciones abriendo la vía a los cambios, es decir, genera nuevas redes de comunicación y de contactos. En muchos casos, la participación de las mujeres ha permitido visualizar a la mitad de la población como sujetos con problemas, aspiraciones y necesidades propias que no podían quedar subsumidas en las consideraciones supuestamente neutras masculinizadas, pero de nuevo esto no se ha conseguido sin luchar contra las resistencias y la inercia de la cultura dominante.

Por ejemplo, mujeres como las que participaron en el grupo de discusión y que forman parte de diversas asociaciones empresariales son las que propiciaron la inclusión de la perspectiva de género en normativas como el nuevo estatuto del trabajador y la trabajadora autónomos.

– Eh, sí… es cierto que debemos estar, es que representamos otro tipo de intereses que, pues, yo recuerdo hace un par de años o tres, cuando se empezaba a hablar del Estatuto del Trabajador Autónomo, y ya había proyectos y se empezaba[en] a decir cosas, quienes hacían proposiciones para incorporar Estatuto del Trabajador Autónomo relacionadas con mujeres, relacionadas con horarios, relacionadas con permisos de maternidad, eran las asociaciones empresariales de mujeres, ¡entre las que se encontraba la mía! Entonces, claro eso es un logro que, si no hubiéramos estado ahí, no hubiéramos tenido… porque nadie se acordaba de esas reivindicaciones. ¡Claro! entonces ¡para eso estamos! Yo creo que sí estamos para seguir reivindicando, sí podemos aportar muchas otras cosas ¡tenemos que aportarlas! Aunque, por desgracia, estamos atomizadas… bueno eso ya es un tema que intentaremos resolver y que probablemente se resuelva con el tiempo. (G1)

En resumen, las redes de poder y los *lobbys* son una de las consecuencias evidentes de la masa crítica, como exponen las mujeres empresarias.

– Se puede decir que, a nivel empresarial, de pequeñas o de medianas empresas la mujer es muy corporativa. O sea el hecho de los movimientos asociativos de mujeres empresarias realmente lo que es está buscando es en un mercado que es tremendamente costosos, al final lo que es está intentando es crear un mini lobby en el cual, entre las mujeres que están en esa asociación, sea más fácil el intercambio y además procurar hacer acciones conjuntas que te permitan promocionar las empresas que pertenecen a este grupo y yo creo que en ese en el núcleo de la mujer empresaria, sí que se mueve y a nivel dirección yo creo que somos, yo no creo que seamos objetivas, yo creo que somos la mejor persona, no ya si es hombre o mujer, sino la mejor persona. (G1)

No obstante, las participantes no son muy optimistas sobre el presente y futuro de las asociaciones de mujeres empresarias y la consolidación de redes de contactos, creen que se está experimentando un momento de parón, tras unos años de impulso y que la red aún trabaja de forma muy atomizada.

Tampoco encontramos en los discursos de la investigación optimismo acerca de la utilización de las nuevas tecnologías para generar redes de contactos. Por ejemplo, uno de los participantes explica como, según su experiencia, las mujeres se muestran reacias a la creación de redes a través de estas nuevas herramientas, entre otros factores, por el perjuicio de que los varones en realidad utilicen estos contactos por razones espurias.

– Hay un detalle que yo quiero contarte, mi experiencia. Yo utilizo mucho lo que son redes de contactos,… de posing, hasta hace poco neurona, algunas redes que yo utilizo y que me dan mucho éxito a nivel profesional. (…) Cuando yo lo utilizo con hombres, cierto poder te abre las puertas a tener reuniones, en la red de contactos con mujeres es diferente e incluso yo que soy una persona súper tolerante, con cierto arraigo de respeto y además familiar. El mismo correo la mujer se lo toma a veces como una ofensa y a mí me ha pasado. La mujer no está acostumbrada a utilizar las tecnologías como redes de contacto. Y al final, nos guste o no, la toma de decisiones a la hora de hacer negocios, es decir, todo esto está basado en, yo no conozco a tal y yo te presento a tal. La puerta fría ya hace tiempo que se superó. El malentendido. Entonces tú tienes que marcar si estás en una red de contacto de un ambiente claro de profesionales. Yo estoy en una red de contactos para hacer negocios profesionales, y si yo te digo que he visto tu perfil y me gustaría incluirte en mi red de contactos no te estoy haciendo una proposición deshonesta. Un hombre nunca me va a decir si es una proposición deshonesta, por mucho que, a día de hoy, también tengamos la cultura gay ¿no? Va a pensar que es una relación totalmente económica. A mí esa barrera me ha sorprendido. Que a día de hoy, ese tipo de barreras también está, ¿qué quiere un hombre cuando se acerca a una mujer y le ofrece algo? Me explico. Y ese es un rol machista que sigue estando, y ese casi creo que

cuesta más superarlo. ¿Cuál es la barrera de relación? En cuanto a que ¿cuál es el tipo de relación? Yo creo que no se nos mide igual. La mujer todavía tiene cierto estigma con ese tipo de cosas. (E1)

Después de este breve recorrido por la opinión de los grupos de mujeres empresarias y sindicalistas sobre la participación cabe hacerse varias preguntas. La primera sería porqué las mujeres directivas no están interesadas en hablar sobre las redes entre mujeres -existentes o posibles-. Pese a que este tema no apareció en la discusión del grupo, cuando acabó la sesión las mujeres directivas intercambiaron sus tarjetas e información de contacto, una práctica de creación de redes que no debe ser desdeñada. La segunda pregunta es porqué no se mencionó la dificultad de crear redes entre varones y mujeres en un contexto social en el que las relaciones sexuales entre ambos géneros están aún marcadas por la desigualdad. Y la tercera abordaría el porqué no se termina de concebir la presencia de mujeres en política como un acicate para su incorporación en las empresas.

10. CONCLUSIONES

Reflexionar sobre la relación entre competitividad empresarial y la presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad es un asunto complejo. Para las personas que han participado en este estudio era difícil explicitar qué efectos trae consigo el incremento de mujeres en los órganos de dirección para los planes estratégicos de las empresas y, específicamente, para el incremento de la competitividad.

En la dinámica de los grupos solicitamos a las participantes hacer un esfuerzo de creatividad, pensar que pasará cuando las relaciones de género sean más paritarias y equitativas. La tarea imaginativa es ya un acto de transformación, aunque no siempre se consiga vislumbrar con claridad qué puede suceder. Creemos que estos análisis han supuesto un verdadero ejercicio imaginativo porque a partir de la experiencia particular y presente se indagó sobre las trayectorias, espacios y dinámicas a partir de las que podría producirse una transformación de la cultura empresarial.

Percibir el cambio, ya no su orientación o sus consecuencias, sino su mera posibilidad no siempre es un ejercicio que pueda realizarse y menos con facilidad. Hemos visto en los grupos como a veces los espacios alejados, las instancias más desconocidas del ámbito empresarial se conciben como inamovibles, o mucho más estables de lo que se consideran otras cercanas, sobre las que los sujetos tienen capacidad de intervención. Esta es una de las razones por las que las mujeres de asociaciones empresariales o las que participan en los comités de empresa están convencidas de que contar con mujeres en los Consejos de Administración no tiene porqué modificar ciertas lógicas de funcionamiento económico. Las dinámicas de una cultura dominante incluyen la capacidad de presentarse como naturalizadas y, en ocasiones, como la única opción.

Pese a las distancias discursivas propias de la diversidad social, las mujeres y personas entrevistadas que conversaron en los grupos nos han ofrecido no sólo un diagnóstico de la cultura empresarial y los aspectos discriminatorios que en ella persisten, sino que gracias al trabajo colectivo han elaborado un catálogo de lugares en los que intervenir, brechas de esta cultura dominante a través de los que emerge la transformación, casi siempre ligada a la lucha y la perseverancia de las mujeres.

Modificar la cultura empresarial es una necesidad que responde a intereses y condiciones variadas: adecuación al entorno social, mejora de la política de recursos humanos, adaptación al marco

normativo, etc. No obstante, es preciso señalar que su modificación no sólo se concibe, según se desprende del análisis de los grupos, en términos del aumento de participación de las mujeres, ya que ésta es estrategia valorada como restrictiva e insuficiente. Las participantes reclaman una reorganización que, por otro lado, no sólo afectaría al ámbito empresarial, sino que atañe a los espacios de organización social, familiar y personal.

Como muchos estudios están apuntando actualmente, las mujeres pretenden seguir avanzando en la búsqueda de modelos de feminidad que se adecuen a sus expectativas vitales y que respeten su diversidad. A lo largo de este trabajo hemos comprobado cómo las participantes creen que debe superarse el modelo de asunción de valores masculinizados que ha caracterizado durante mucho tiempo a las minoritarias *token women*; así mismo, apelan a una valorización de aspectos asociados a la esfera de lo femenino, sobre todo, al ámbito de los cuidados, como una serie de recursos, aptitudes y capacidades que son importantes de cara a la gestión empresarial contemporánea.

Sin embargo, la defensa y valorización de estos aspectos calificados como típicamente femeninos no implica la asunción de éstas mujeres de modelos reificados y naturalizados. Hemos destacado en varios momentos del estudio la ambivalencia de los argumentos que atañen a este particular. El riesgo de quedar atrapadas en un modo correcto de ser mujer, se contrarresta con la reivindicación de nuevos modelos de masculinidad, del cambio de las estructuras propias de la cultura masculinizada que afectan, de nuevo, tanto a las empresas como a la organización de otras esferas personales y colectivas. Por eso, se desea que los varones modifiquen su forma de relacionarse entre ellos y con las mujeres; que asuman como algo positivo las tareas en la conciliación o que valoren los aspectos femeninos como algo que también ellos podrían asumir en la conformación de un buen líder y gestor.

Por tanto, en esta tarea de imaginación sobre el cambio las mujeres no se describen solas, sino acompañadas de los varones, porque si las medidas y las dinámicas que se prevén no afectan a ambos, no serán de utilidad. Este terreno colectivo por consolidar y a veces por crear, se ubica fundamentalmente en el espacio de las nuevas generaciones de jóvenes que son quienes han disfrutado, aunque sea tímidamente, de las ventajas de la co-educación.

La llegada de mujeres a puestos de responsabilidad requiere estos cambios generales en la institución empresarial, que se traducen, entre otras cosas, en tareas concretas como la ruptura del techo de cristal, la apertura del ghetto de terciopelo, etc. Es decir, promover sistemas de selección y promoción igualitaria; ampliar los métodos de creación de redes y contactos, tanto formales e informales, para que sean igualitarios o promover modelos de gestión y dirección que incluyan valores asociados al género masculino y femenino. Para que estos cambios tengan lugar, al mismo tiempo, deben modificarse no sólo las políticas de conciliación empresarial, sino los modelos de

paternidad y organización familiar; los programas educativos y la metodología de enseñanza, promoviendo la incorporación de las mujeres en los espacios hasta ahora vedados y estableciendo referentes y visualizando experiencias exitosas de mujeres a todos los niveles; impulsar la creación de redes de mujeres en las que se pueda visibilizar su especificidad y consolidar estos espacios de auto-afirmación para hacer frente a las dinámicas hegemónicas de la fratría.

Esta es una labor transversal que traspasa la estrategia empresarial global pero que responde a la necesidad de un cambio social y cultural más generalizado y profundo. De ahí, la importancia que trae consigo la aprobación del nuevo marco normativo en materia de igualdad, porque, en opinión de los grupos, sienta las bases para seguir trabajando y legitimar la transversalidad del género, no sólo como un asunto propio de mujeres, sino como una tarea imprescindible también para varones. El contexto legislativo ofrece además de esta orientación inclusiva, un conjunto de herramientas, aún por desarrollar, que pueden llegar a tener un potencial inmenso, según las participantes.

No obstante, no queremos dejar de destacar en estas conclusiones que todavía existen muchas reticencias en torno a este marco normativo y al contexto de valores y posicionamientos feministas que le acompaña. Hemos percibido en algunos momentos de la investigación, sobre todo, en relación a las mujeres directivas, una interpretación algo restrictiva acerca de las normas sobre igualdad, sobre todo, en relación a algunos asuntos, como las cuotas, la paridad en política, etc. La posición y el estatus social de una persona no determinan, según una relación de causa-efecto, su discurso y consideramos que la persistencia de la cultura patriarcal no es ajena al discurso de las mujeres. Es decir, en muchos momentos el discurso de las participantes, lejos de ser un discurso igualitario a favor de la equidad de género, adopta posiciones propias del discurso masculinizado y discriminatorio hacia el género femenino.

La importancia de la presencia de las mujeres en el entorno empresarial, en ocasiones, no se defiende desde un posicionamiento feminista, sino apelando a la diversidad como valor y recurso potencialmente eficaz en las empresas. Esta postura, al tiempo que valora la incorporación de las mujeres en puestos de dirección, persigue desplazar la centralidad del género en favor de un planteamiento más general que, en algunos casos, tienen la función de desplazar y matizar el discurso acerca de la discriminación positiva. La diversidad es el espacio que se abre en la empresa, además de la conciliación, para abordar los temas relacionados con la presencia de las mujeres en los puestos de dirección, para evitar que éste sea un tema exclusivo sobre “mujeres”. Aprender a valorar lo diverso e incluirlo estratégicamente, se percibe como la mejor manera de mejorar la competitividad de las empresas en mercados multinacionales que deben hacer frente a una complejidad creciente. La diversidad permite adecuarse a las y los consumidores, conocer

expectativas, mejorar productos, etc. Este es un discurso que se adapta mejor al discurso sobre el talento que parece ser hoy dominante, al menos, entre las mujeres directivas.

No obstante, esta subsunción del trabajo de género y la inclusión de las mujeres como parte de las políticas de diversidad de recursos humanos podría ser una herramienta contraproducente, puesto que implica tratar a las mujeres como un colectivo, mientras que los varones se seguirían definiendo como patrón de lo normal.

La inclusión de las mujeres en los órganos de gobierno, actualmente, se concibe como parte de la política de recursos humanos, según han mostrado las participantes, de forma que aún no está incluida como parte de una estrategia empresarial general que se plantease, seriamente, la transformación de sus estructuras de cara a recoger un modelo de relaciones de género más justo, en consonancia con los nuevos valores sociales que se están promoviendo en España.

Por el momento, el trabajo de género orientado a la incorporación de las mujeres en los puestos de responsabilidad pasa por medidas concretas y buenas prácticas. Sobre este particular, en este capítulo se han abordado prácticas como la mejora de los procesos de selección y promoción, básicamente a través de las cuotas; las campañas de co-educación y formación en género en los diversos niveles; el establecimiento de programas de liderazgo y *mentoring* orientados a mujeres. Además, las participantes se han referido a las dificultades de mejorar y aplicar los instrumentos propios de las políticas de conciliación con respecto a los permisos de maternidad y paternidad, reducción de jornada y reserva del puesto de trabajo. No olvidamos aspectos no tratados como los problemas relacionados con el acoso por razón de sexo y el acoso sexual que no fueron tematizados en el discurso de los grupos. Su ausencia es, especialmente, paradójica teniendo en cuenta el importante debate social que existe en torno a la violencia contra las mujeres.

Por último, quedó patente la importantísima tarea de crear espacios colectivos, de impulsar la participación de las mujeres ya sean en espacios institucionalizados como las asociaciones o los sindicatos, ya sea en espacios informales, entre ellos en las redes generadas a través de las nuevas tecnologías. Ésta son unas de las mejores herramientas para asegurar y ampliar la presencia de las mujeres en los espacios públicos y permitir su acceso a puestos de poder.

CAPÍTULO VI.
PROMOCIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO:
BUENAS PRÁCTICAS

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas representan cada vez más un papel determinante a la hora de lograr avances en las distintas áreas de la sociedad. Gracias a una gestión basada en la Responsabilidad Social Empresarial, los diferentes grupos de interés con los que se relaciona la empresa se ven beneficiados: las personas empleadas y la sociedad en general.

Las medidas socialmente responsables aplicadas por las empresas, permiten que la igualdad de oportunidades pase de ser un concepto a una realidad, rompiendo muchas de las barreras que han permanecido hasta el momento.

La lucha por lograr la igualdad de oportunidades ha llevado a las empresas a estudiar las posibles acciones a desarrollar para eliminar discriminaciones de cualquier tipo, por razón de género, motivos funcionales, orientación sexual,…, en definitiva, entender la diversidad como un principio que garantice la integridad de las personas y como un valor añadido para la empresa.

La conciliación de la vida personal, familiar y laboral permite que las mujeres -sobre la que tradicionalmente recae la responsabilidad del cuidado de la familia y el hogar- puedan acceder con mayor facilidad al mercado laboral y promocionar. Las buenas prácticas orientadas a conseguir la conciliación de la vida personal, familiar y laboral aportan grandes beneficios tanto a las empresas que las aplican -mejora de la calidad del producto/servicio, aumento de la productividad, mejora de la imagen de marca, etc.-, como a las personas empleadas que las disfrutan -mejora de la calidad de vida, mayor motivación, reducción del estrés, etc.), entre las que destaca la posibilidad del desarrollo profesional.

En la actualidad, el número de organizaciones que realizan esfuerzos por lograr la igualdad de oportunidades a niveles directivos es escaso, por ello, a continuación se muestran las buenas prácticas detectadas en empresas socialmente responsables que llevan a cabo medidas relacionadas con la diversidad de género, como por ejemplo cursos sobre liderazgo, jornadas de referentes, etc. medidas que entre otros resultados, permiten romper el techo de cristal que impide a la mujer ascender en su trayectoria profesional.

2. BUENAS PRÁCTICAS

2.1. CÓDIGO DE CONDUCTA

Cada vez más empresas, disponen de un código de conducta que recoge de manera explícita el respeto y cumplimiento de una serie de principios por los que se rige la compañía. El Código de Conducta Empresarial de Aon refleja el compromiso de la organización por proporcionar un trato igualitario e igualdad de oportunidades de empleo independientemente de la raza, nacionalidad, religión, sexo, orientación sexual, edad, discapacidad, etc. Este principio está presente en todos los aspectos relacionados con los recursos humanos: reclutamiento, contratación, colocación, desarrollo, promoción, formación, horario, beneficios, retribución y rescisión.

2.2. PROYECTO WIN: WOMEN'S INTERNATIONAL NETWORK

Women's International Network (WIN) es un plataforma creada por Aon con el fin de fomentar el desarrollo y mejora de las carreras profesionales de las mujeres dentro de la organización, ayudando así a atraer y retener el mejor talento.

Dentro de la estrategia de WIN se incluyen aspectos como el "mentoring", el desarrollo profesional y la comunicación, tanto interna como externa.

El proyecto WIN se está desarrollando desde el año 2007 a nivel mundial. En España ya se ha constituido un equipo WIN, integrado por mujeres que representan a distintas unidades y áreas geográficas de la organización. Este equipo impulsará las iniciativas de WIN es España y también canalizará las aportaciones y opiniones de todas la mujeres que trabajan en Aon España.

Los tres objetivos principales del proyecto WIN son los siguientes:

- Crear valor para los/as clientes/as de la compañía, potenciando el desarrollo y la presencia de las mujeres en los niveles directivos de la compañía.
- Contratación, formación y desarrollo, potenciando las competencias y habilidades de las mujeres para facilitar su progreso en la carrera profesional.
- Establecer una comunidad, mediante la creación de relaciones profesionales en nuestro sector que faciliten la formación y el apoyo en aspectos relacionados con la conciliación entre la vida personal y la profesional, aumentando la retención del talento.

Durante la celebración del X Congreso Mundos de Mujeres (Women´s Words 2008) se ha desarrollado una de las iniciativas del proyecto WIN: la organización y patrocinio de la mesa: "Mujeres en la Empresa".

2.3. MICROACCIONES Y MACROACCIONES

IBM es otra de las empresas comprometidas con la no discriminación, desarrollando MICRO-Acciones (compromisos personales) y MACRO-Acciones (compromisos estructurales).

En el contexto de las MICRO-Acciones se desarrollan actuaciones a corto plazo cuyo objetivo fundamental es la ruptura del Techo de Cristal

- *Programa Blue Talent 07*: Programa para el desarrollo del potencial y capacidades de las mujeres identificadas dentro de una lista de talento, pero que todavía no han alcanzado un determinado nivel.
- *Taking the Stage*: Curso de desarrollo de habilidades y ruptura de estereotipos para mujeres de la compañía.
- *Masters*: Formación en habilidades de liderazgo.
- *DNG's de mujeres de talento* (SWLC): Diversity Netgroup de Mujeres (Spanish Women Leadership Council) liderados por dos ejecutivas de la compañía y formado por una serie de mujeres identificadas de forma voluntaria dentro de lista de talento. Las líderes se reúnen cada 15 días para hacer seguimiento de las acciones y el Council cada trimestre para ver los resultados.
- *DNG´s de mujeres técnicas* (WIT): similar a la actuación previa, pero dirigida a mujeres tecnólogas, acuden a ponencias de muy diferentes foros siempre que el tema esté relacionado con mujer y tecnología o ciencias.

A largo plazo, IBM trabaja para crear cantera y desarrollar futuras lideresas a través de redes de mentorazgo interno y externo, a través de los programas EPWN, WIN e IWE.

Por otro lado, las MACRO-Acciones son medidas plasmadas en la existencia de un Departamento de diversidad + soporte ejecutivo + DNG´s (Divertity Network Groups) por áreas de trabajo que recoge:

- Cuentas y presupuestos exclusivos para iniciativas
- Objetivos y métricas con seguimiento trimestral:
- Mujeres por categoría profesional
- Mujeres directivas y ejecutivas
- Mujeres técnicas
- Rotación

- Mujeres en plantilla
- Estudio anual de la situación de las mujeres en la compañía (distribución por sexo en unidades de negocio, diferencias salariales, promociones, etc.).
- Estudio anual del impacto de la maternidad en el desarrollo laboral de las mujeres.
- Global Work Life Survey (GWLS) bianualmente.
- *"Mindset":* Workshops para cambiar percepciones y estereotipos
- Creación de guías y protocolos de buenas conductas
- Cuidado de imagen comunicación y lenguaje no discriminatorio

2.4. EL MODELO DE DIVERSIDAD

El Modelo de Diversidad de la empresa MSD integra el concepto de igualdad entre mujeres y hombres, entendiendo el concepto "diversidad" como el respeto a las diferencias de las personas y a su diferente capacidad de contribuir a los objetivos de la organización, logrando así una riqueza de perspectivas y aportaciones que elevan su grado de competitividad. La presencia de mujeres se sitúa en un 43% a nivel de dirección y en el 40% en el caso del colectivo gerencial. La empresa realiza anualmente análisis de convergencia salarial por género y por nivel jerárquico en la organización, tanto la comparación a nivel de salario fijo, bono y concesión de stock options, como la evolución temporal. El Modelo de Diversidad, se basa en la creación de Grupos Globales:

- Grupo de Mujeres Directivas: consiste en un grupo de trabajo formado por mujeres directivas de la organización en diferentes países cuyo objetivo consiste en generar recomendaciones para la compañía, orientadas a potenciar la participación y el desarrollo profesional de las mujeres a nivel interno y a nivel externo determinar cómo conectar la empresa de forma más adecuada con sus clientes mujeres en todo el mundo. Las conclusiones de este grupo de trabajo son presentadas a la alta dirección, para convertirse en acciones implantadas a nivel mundial, como la Política de Flexibilidad o Programas de Mentoring.

2.5. PROGRAMA SUPERIOR MUJER Y LIDERAZGO

La empresa MSD y la escuela internacional de negocios Aliter, con la colaboración de la Fundación Rafael del Pino, lanzan un programa de formación dirigido a mujeres directivas. El objetivo de este programa consiste en promover las habilidades directivas de jóvenes profesionales con vocación por llegar a convertirse en líderes en su sector.

El programa se estructura en cinco módulos presenciales cuyas temáticas serán habilidades directivas, liderazgo, responsabilidad corporativa y oratoria, además de completarse con seminarios sobre protocolo, comunicación y coaching, entre otros.

2.6. GRUPO CONECTAD@S

En su apuesta por la igualdad de oportunidades, la empresa Lilly España creó en el año 2004 el grupo Conectad@s (versión local del grupo Europeo "We connect"). El objetivo consiste en analizar la situación de las mujeres dentro de la compañía para poder identificar qué barreras encuentra la mujer en su desarrollo profesional. Una vez detectadas, el equipo de trabajo (formado por hombres y mujeres de diversas áreas de la empresa) propone soluciones y planes de acción para su eliminación a la Dirección de la Empresa. Con el fin de detectar el peso de la presencia femenina en los diferentes niveles de organización, de manera anual se monitorizan una serie de indicadores:

- Mujeres y hombres por área.
- Mujeres y hombres incorporados en la compañía.
- Mujeres y hombres con supervisión.
- Mujeres y hombres con supervisión por grupo de edad.
- Mujeres y hombres en posiciones directivas.
- Promoción de mujeres y hombres.
- Promoción a puestos con supervisión de mujeres y hombres.
- Excedencias de mujeres y hombres.
- Reducción de jornada de mujeres y hombres.
- Hombres identificados con alto potencial en la organización.
- Mujeres identificadas con alto potencial en la organización.
- Mujeres y hombres que causan baja voluntaria en la compañía.

2.7. ACCIONES DESARROLLADAS POR FEDEPE

FEDEPE, Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias, desarrolla una serie de actividades que potencian la visibilidad y la promoción de las mujeres en las empresas:

a) Almuerzos: Constituyen un marco para el intercambio de experiencias profesionales relacionadas con el liderazgo. En ellos, participan representantes del mundo de la empresa, la política y el sector social y cultural.

b) Premios FEDEPE: Reconocen públicamente la carrera y trayectoria profesional de las mujeres, pero también a las empresas y medios de comunicación que hayan impulsado el papel de las mujeres en el ámbito laboral favoreciendo la igualdad de oportunidades.

c) Formación: FEDEPE ofrece espacios propios o en colaboración con Instituciones y Organismos públicos y privados destinados a potenciar el desarrollo profesional y la presencia de las mujeres en cargos de responsabilidad y decisión en cualquier ámbito organizativo.

d) Madrinazgo: Programa estructurado en diferentes actividades, cuyo objetivo consiste en lograr que aquellas integrantes del mismo con mayor experiencia profesional, asesoren y respalden las carreras profesionales de las mujeres con menor experiencia profesional.

e) Jornadas sobre Medidas y Planes de Igualdad: Ofrecen formación sobre las obligaciones recogidas en la Ley de Igualdad para las empresas, así como la resolución de dudas y la presentación de las estrategias de implantación más efectivas.

2.8. PROGRAMA ÓPTIMA

El Instituto de la Mujer promueve el Programa Óptima, que comienza a funcionar en 1995. Este programa es cofinanciado por el Fondo Social Europeo y se enmarca dentro de las Estrategias Europeas para el Empleo, habiendo sido elegido como "buena práctica" por la Unión Europea.

Entre los objetivos que persigue, cabe destacar los siguientes:

- Implantar acciones positivas en las empresas que faciliten la incorporación, permanencia y promoción de mujeres en el mercado laboral.
- Proporcionar a las mujeres una mayor cualificación que permita la promoción interna a puestos de trabajo especializado.
- Posibilitar la promoción de las mujeres a cargos de responsabilidad intermedia y directiva en empresas en las que tales funciones están desempeñadas mayoritariamente por hombres.

Los objetivos pueden ser logrados a través de una serie de acciones positivas:

- Diseñar programas de información y motivación para impulsar la movilidad de las trabajadoras, tanto vertical como horizontalmente e incluirlas en la planificación de carreras.
- Abarcar entre las funciones del cuadro directivo intermedio la búsqueda de mujeres "promocionables" y prepararlas para que cuando haya ocasión, puedan competir en situación de igualdad.
- Establecer de manera transitoria una "cuota" de promoción de mujeres con el fin de favorecer a las mujeres en las promociones, en condiciones de igualdad de méritos y capacidad, hasta conseguir un equilibrio en la empresa.
- Especificar la existencia de vacantes abiertas a todas las personas con la cualificación necesaria independientemente de su sexo o situación familiar.
- Elaborar un inventario de aptitudes y habilidades de las mujeres para futuras promociones.

En la actualidad, 45 empresas han sido reconocidas como "Entidad Colaboradora en Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres", otras empresas se encuentran en distintas fases del Programa para obtener este reconocimiento.

Entre las empresas reconocidas se encuentran los siguientes referentes:

a) BARCLAYS BANK: Como consecuencia del escaso número de mujeres en puestos de dirección, realizan acciones orientadas al acceso de éstas a puestos de mayor responsabilidad, como acciones específicas de formación en Igualdad de Oportunidades y otras de liderazgo y habilidades personales dirigidas de forma exclusiva para mujeres.

b) REPSOL YPF: Ha puesto en marcha un Plan de Formación en Igualdad de Oportunidades a todo el personal, destacando cursos de habilidades directivas y de liderazgo para mujeres y el fomento del acceso de mujeres a puestos de responsabilidad.

c) SNACK VENTURES, S.A. (GRUPO PEPSICO): Entre las medidas que la empresa ha implantado, destaca como una de las más significativas, la destinada a fomentar el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad. La empresa es miembro de la Fundación ESADE, importante escuela de negocios que ofrece programas dirigidos al desarrollo de capacidades directivas.

2.9. PROGRAMA LIDERA

Con el fin de potenciar el liderazgo de las mujeres, la Comunidad de Madrid ha puesto en marcha el Programa LiderA (cofinanciado por el Fondo Social Europeo) para orientar, formar y asesorar profesionalmente a las mujeres de la región madrileña interesadas en potenciar sus habilidades de liderazgo.

Los objetivos principales del programa son mejorar la proyección profesional de las mujeres y facilitar su acceso a cargos directivos en las empresas.

El programa LiderA recoge dos iniciativas:

a) LiderA Becas: Convocatoria de becas para cursar programas de postgrado en las más prestigiosas escuelas de negocios.

b) Lidera Habilidades: Programa de formación en habilidades de liderazgo que se desarrolla en cuatro fases: Seminarios, Talleres y Coaching individualizado y Grupos de apoyo. Las acciones formativas están orientadas a desarrollar cuatro tipos de competencias básicas: motivación, comunicación, relación y organización, siempre desde un enfoque práctico con el apoyo de formadores de primer nivel y mujeres profesionales referentes.

Las mujeres que participan en el Programa, forman parte de la Red LiderA, que potencia el papel protagonista de las mujeres y su desarrollo personal y profesional a través de diferentes servicios.

2.10. YO, DIRECTIVA

Es un proyecto de la Dirección General d´Igualdad de Oportunidades en el Trabajo enmarcado dentro de un conjunto de medidas impulsadas desde la Generalitat de Cataluña y destinadas a fomentar la igualdad entre sexos dentro del ámbito laboral, tanto a nivel público como privado.

"Yo, directiva" quiere ser un referente para las mujeres que ocupan cargos directivos o predirectivos en sus puestos de trabajo. Nace con la idea de crear un espacio de debate e intercambio de experiencias, conocimiento y difusión de ideas y motivaciones para todas aquellas mujeres que ocupan un cargo predirectivo en la empresa, a través de la celebración de una serie de Seminarios desarrollados en Girona, Lleida, Tarragona y Barcelona, la actuación en concreto se traduce en ocho sesiones de nueve horas para aprender habilidades en dirección financiera, de marketing, recursos humanos y operaciones, así como capacidades de liderazgo.

El objetivo de "Yo, directiva" es romper el "techo de cristal" que impide el acceso de las mujeres a cargos directivos para que aquellas que están situadas en cargos medios puedan dotarse de herramientas que les permita promocionarse.

"Yo, directiva" pretende contribuir al desarrollo de las capacidades individuales de liderazgo permitiendo la actualización y mejora de las técnicas de gestión y dirección. El objetivo es pasar de gestionar a liderar incorporando la perspectiva de género. Para ello, los puntos clave son:

- Potenciar la capacidad de liderazgo.
- Abrir la mente a la propia capacidad innovadora.
- Descubrir las posibilidades de crecimiento personal y profesional.
- Introducir nuevas formas de liderazgo y dirección con perspectiva de género.

2.11. PROYECTO ARIADNA, RED DE MENTORÍA

La Dirección General de Igualdad de Oportunidades en el Trabajo, con la cofinanciación del Fondo Social Europeo impulsa este proyecto basado en la mentoría. Para romper el "techo de cristal", la mentora (mujer de prestigio reconocido en su profesión) guía a la mentorizada a través de la transmisión de su experiencia y conocimiento de la institución u organización.

Este proceso ha de ser de carácter voluntario, condición que garantiza el compromiso de ambas en el desarrollo del proceso.

Los objetivos del Proyecto Ariadna son los siguientes:

- Facilitar el desarrollo tanto personal como profesional de las mujeres a partir de los conocimientos y experiencias de mujeres que han logrado una posición relevante en su ámbito de actuación.
- Desarrollo de una red de mentoría a través de la detección y formación de 50 parejas (mentora/mentorizada) en el territorio de Cataluña en los ámbitos empresarial, universitario y la Administración.
- Difusión del concepto de Responsabilidad Social para reforzar de este modo la presencia de mujeres en todos los ámbitos de las organizaciones.

El Proyecto Ariadna se desarrolla en cuatro fases:

- Selección a partir de la solicitud de inscripción y entrevista personal.
- Sesiones previas de información y formación sobre el proceso de mentoría, la redacción del plan de acción, establecimiento de objetivos, etc.
- Reuniones mensuales entre mentora y mentorizada durante nueve meses, tiempo en el que han de desarrollarse las estrategias que permitan lograr los objetivos planteados en el plan de acción.
- Evaluación final del impacto de las estrategias desarrolladas y los logros obtenidos.

2.12. DIRECTORIO DE MUJERES EXPERTAS

La Xunta de Galicia ofrece la posibilidad de encontrar mujeres expertas en diversos sectores a través de la creación de un directorio. Sus objetivos son:

- Luchar contra los estereotipos sobre las mujeres y las actividades que realizan.
- Visibilizar el importante número de mujeres en la Comunidad Autónoma de Galicia que tienen méritos suficientes para ser consideradas expertas en la materia a la que dedican sus esfuerzos.
- Dotar a los medios de comunicación de una herramienta que permita la búsqueda de la opinión experta entre el colectivo de mujeres.

En el directorio, se incluyen los rasgos más significativos del currículum profesional de cada una de las mujeres que lo componen, así como sus datos de contacto. Esta herramienta está abierta a noticias y continuas incorporaciones que permitan ampliar la información disponible.

A la hora de concebir el concepto de "experta", este ha sido desde el comienzo abierto y no exclusivo. El directorio pretende ofrecer cualquier tipo de perfil: mujeres con un perfil claramente técnico (profesoras de universidad, investigadoras, profesionales en carreras consideradas tradicionalmente como masculinas), mujeres en campos tradicionalmente considerados como femeninos, etc.

No se trata de un programa orientado de forma específica a la promoción de mujeres a cargos directivos, sin embargo, el directorio constituye una importante herramienta para potenciar la visibilidad de mujeres referentes en distintos campos profesionales.

2.13. PROGRAMA ODAME

El Programa ODAME – Dones Consolidación/Estrategias Directivas para Crecer, es un curso de 24 horas de duración impartido por Barcelona Activa, la agencia de desarrollo local del Ayuntamiento de Barcelona.

El objetivo del curso es aportar conocimientos, técnicas y actitudes que permitan incrementar las habilidades directivas necesarias para la gestión de las empresas dirigidas por mujeres.

El programa se estructura en sesiones de coaching grupal, seminarios y talleres y está dirigido a mujeres empresarias que quieren adquirir los conocimientos necesarios para consolidar y hacer crecer su empresa.

El contenido del curso es el siguiente:

- Conoce tus habilidades personales.
- Liderazgo situacional: ofrecer directrices y apoyo.
- Cómo planificar y definir objetivos para conseguir resultados.
- Gestión de personas y equipos de trabajo.
- Las claves para no desmotivar.
- Buenas prácticas: experiencia para compartir.

2.14. COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS INDUSTRIALES DE MADRID

El Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid promueve un programa de becas dirigidas a todas las ingenieras industriales que quieran realizar alguno de los MBA impartidos por las treinta primeras escuelas de negocio incluidas en el Ranking 2008 de Financial Times.

El principal objetivo de esta iniciativa, que parte de una idea de la Comisión de la Mujer del Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid es contribuir a hacer efectivo el principio de igualdad y favorecer el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad.

Las becas están dotadas de 6.000€ cada una e irán destinadas a mujeres ingenieras colegiadas que requieran de esta formación para promocionarse y acceder a puestos directivos.

2.15. PROGRAMA INDIVIDUALIZADO DE COACHING. AMEDA-NEEZE

La Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra (AMEDNA-NEEZEE), en colaboración con el Servicio Navarro de Empleo y la Confederación de Empresarios de Navarra, pone a disposición de las mujeres asociadas un Servicio de Coaching con la finalidad de mejorar sus habilidades y lograr una gestión óptima de sus empresas y negocios.

El Programa Individualizado de Coaching comenzó en el año 2006 y se estructura en cuatro sesiones mensuales durante un periodo de tres meses. El plan de trabajo se organiza en cinco fases:

- Confección de un Plan consensuado.
- Implantación concreta del área de trabajo.
- Alineación de la situación de partida con los resultados deseados.
- Análisis del grado de éxito.
- Evaluación del impacto en la consecución de los objetivos.

CAPÍTULO VII.

CONCLUSIONES

1. INTRODUCCIÓN

Como ya se ha comentado a lo largo de este trabajo, hasta el momento los estudios existentes en España que versan sobre la presencia de mujeres en órganos de administración de las empresas y altos cargos y su relación con la competitividad empresarial, solamente se centraban en aquellas empresas de mayor tamaño o las cotizadas en Bolsa.

El presente estudio ha tenido por objetivo cuantificar la presencia de las mujeres en los órganos de administración de las medianas y grandes empresas españolas, así como evaluar su repercusión sobre la competitividad empresarial, siendo el primer estudio a nivel nacional en el que la unidad de análisis comprende las medianas y grandes empresas no agrarias españolas. Asimismo, este trabajo es el primero realizado en España que pretende analizar en qué medida la presencia de mujeres en los órganos de administración de las empresas constituye un factor explicativo de la competitividad de las mismas.

Por otro lado, este trabajo ha aportado datos actualizados sobre la presencia de mujeres en los órganos de administración y puestos de responsabilidad de las empresas, su relación con la competitividad empresarial, con el desarrollo de políticas de promoción y con la percepción empresarial sobre dicha presencia.

Debido a la amplitud de los temas abordados y a los diferentes enfoques metodológicos empleados, las principales conclusiones de este estudio se presentan agrupadas en distintos epígrafes.

2. LA PRESENCIA Y POSICIÓN DE LAS MUJERES EN LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Antes de analizar el principal tema objeto de este estudio, la relación entre la presencia de mujeres en los órganos de administración de las empresas españolas de mediano y gran tamaño y la competitividad empresarial, es necesario conocer cuán generalizada está la presencia de las mismas en los puestos de responsabilidad, así como las características diferenciales de las empresas en las que éstas se ubican. Por otro lado, también cobra especial importancia conocer la posible relación existente entre la política de gestión de los Recursos Humanos de las empresas, la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad y la opinión de las empresas sobre la presencia de las mismas. Por último, a modo de primera aproximación al tema objeto de estudio, se realiza un análisis descriptivo de la situación competitiva de las empresas y su relación con la presencia de mujeres en órganos de administración.

2.1. PRESENCIA DE MUJERES EN LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS ESPAÑOLAS

En torno al 27% de las medianas y grandes empresas españolas cuenta con una o más mujeres en el órgano de administración. El porcentaje de empresas con mujeres varía en función del tipo de órgano de administración de la sociedad: el mayor porcentaje corresponde a las que se rigen por un consejo rector y por un consejo de administración.

Sin embargo, el porcentaje de mujeres sobre el total de miembros que integran los órganos de administración sólo alcanza el 12,7%, es decir, únicamente el 12,7% de las personas que dirigen al más alto nivel las medianas y grandes empresas españolas son mujeres. Este porcentaje es ligeramente superior en los consejos de administración (13,3%), aunque varía de forma notable en función del tipo de consejeros y consejeras; se reduce entre los y las administradores mancomunados (11,6%); entre los y las administradores solidarios (10,0%); y en los consejos rectores de las cooperativas (9,2%).

2.2. PERFIL DE LAS EMPRESAS CON MUJERES EN EL ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN

Atendiendo a algunas características básicas de las empresas, la presencia de mujeres en los órganos de administración aumenta de forma significativa en las empresas de carácter familiar (36,4%) y en las empresas de capital cien por cien nacional (30,6%).

Importante es también destacar que las empresas con mujeres en el órgano de administración tienen un mayor porcentaje de mujeres en puestos de responsabilidad, muestran una menor segregación departamental por sexo y presentan menores diferencias en el número medio de personas a cargo entre directivos y directivas.

En el caso de los comités, las mujeres representan el 21,7% del total de miembros de comités empresariales, observándose diferencias entre las empresas con mujeres en el órgano de administración (el porcentaje de mujeres en comités se eleva hasta el 27,3%) y empresas sin mujeres (18,2%).

La literatura existente sobre la materia señala la relación existente entre la política de gestión de recursos humanos y la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad. Sin embargo, en este estudio no se han observado diferencias significativas entre aquellas medianas y grandes empresas con presencia de mujeres en sus órganos de administración y las que no cuentan con mujeres en los mismos en relación con la aplicación de políticas en materia de igualdad de oportunidades y conciliación de la vida personal y laboral. En este sentido, el porcentaje de empresas que ha implementado o tiene intención de implementar un plan de igualdad es aún muy reducido (25,7%; 21,3% en las medianas y 46,9% en las grandes) y se reduce aún más el porcentaje de empresas que ha implementado programas específicos para la promoción de mujeres a puestos de responsabilidad (2,4%).

Importante es también conocer la opinión que desde las empresas de mediano y gran tamaño se tiene sobre la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad y sobre la existencia de estilos diferentes de liderazgo entre mujeres y varones. En este sentido, un 34,9% de las empresas considera que existe un estilo de liderazgo generizado, atribuyendo ciertas características específicas al liderazgo femenino, mayoritariamente relacionadas con capacidades comunicativas como la empatía, el diálogo, etc., y un 41,8% de las empresas considera que existe una relación beneficiosa entre la incorporación de mujeres a puestos de responsabilidad y la competitividad empresarial.

3. LA RELACIÓN ENTRE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y PRESENCIA DE MUJERES EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

Hasta el momento, los trabajos previos existentes en España sobre la relación ente competitividad empresarial y presencia de mujeres en los órganos de gobierno de las empresas han intentado encontrar los factores explicativos o determinantes de la presencia de mujeres en los órganos de administración de las empresas. La competitividad empresarial, aproximada por distintos indicadores económicos y financieros, sobre todo relacionados con la rentabilidad, es analizada como un potencial factor, dentro de estas investigaciones.

Sin embargo, en este estudio se analiza la relación inversa, esto es, que la presencia de mujeres en los órganos de administración de las empresas constituya un factor explicativo de la competitividad de las mismas. En el Capítulo IV se ha avanzado en el análisis de esta relación mediante técnicas estadísticas más complejas que buscan, por un lado, delimitar de forma amplia, multidimensional, el concepto de competitividad y, por otro, establecer una relación causal entre la presencia de mujeres en el órgano de administración y la competitividad empresarial.

Las conclusiones más relevantes obtenidas al respecto se presentan a continuación:

a) El análisis descriptivo de las empresas más y menos competitivas, utilizando para la definición de competitividad dos indicadores económicos de las empresas, rentabilidad económica y productividad aparente del trabajo, pone de manifiesto algunos resultados de interés. El análisis descriptivo de la competitividad en función de la rentabilidad económica apunta que las empresas más competitivas (con mayor rentabilidad económica en el año 2005 y durante el periodo 2000-2005) se caracterizan por unos mejores resultados económicos y financieros (facturación, empleo, rentabilidad financiera,…) y por niveles superiores en los factores de competitividad, sobre todo en innovación e internacionalización. El análisis descriptivo de la competitividad en función de la productividad aparente del trabajo presenta mayores diferencias entre las empresas más competitivas y el resto: los factores de competitividad que se relacionan con la innovación, la internacionalización y la gestión de recursos humanos juegan un papel importante a la hora de determinar la competitividad de la empresa, aproximada esta por la productividad del factor trabajo.

b) La competitividad empresarial se puede aproximar a partir de la elaboración, mediante el método de componentes principales, de dos indicadores sintéticos de competitividad. El primero incluye un

primer componente principal que tiene en cuenta las principales variables económicas (ingresos, valor agregado, empleo,…), expresadas en valores absolutos, del año 2005. Este primer indicador aproxima la competitividad de la empresa, pero también el tamaño de la misma. Con objeto de controlar el efecto del tamaño empresarial sobre el indicador de competitividad se elabora un segundo indicador sintético, que denominamos indicador dinámico de competitividad, en el que se incluyen las variables económicas expresadas en tasas de variación referidas al periodo 2000-2005. Este segundo indicador sintetiza la evolución de la empresa en el periodo de referencia y se adapta mejor al carácter dinámico del concepto de competitividad.

c) Con el propósito de analizar si la presencia de mujeres en los órganos de administración constituye un factor explicativo de la competitividad de la empresa se han estimado modelos de elección discreta (logit). Se han realizado tres estimaciones alternativas que definen la variable dependiente, el nivel de competitividad empresarial, con tres indicadores diferentes (Rentabilidad Económica, Indicador de Competitividad e Indicador Dinámico de Competitividad). Las estimaciones buscan identificar aquellas características y factores que influyen y de qué forma lo hacen, sobre la probabilidad de que una empresa se encuentre entre las más competitivas.

Los resultados de la estimación de los modelos logit en cuanto a la significatividad de la presencia de mujeres en órganos de administración son variados. Cuando la competitividad es medida por la rentabilidad económica, se puede afirmar que la presencia de mujeres en órganos de administración aumenta la probabilidad de que la empresa se encuentre entre las más rentables económicamente. Cuando se utiliza el Indicador de Competitividad sintético (aquel que puede estar influido por el tamaño empresarial), la presencia de mujeres en los órganos de administración resulta significativa y de signo negativo. Este resultado estaría indicando que las empresas que tienen mujeres en sus órganos de administración tienen una menor probabilidad de encontrarse entre las más competitivas.

En el caso de utilizar el Indicador de Competitividad Dinámico para medir la competitividad de las empresas, el peso de las mujeres en los órganos de administración es significativo y positivo. Este resultado es de gran importancia por cuanto, en primer lugar, establece una relación positiva entre la presencia de mujeres en los órganos de administración y la competitividad empresarial, aproximada esta última por un indicador que recoge múltiples dimensiones de este concepto. En segundo lugar, es novedoso que la variable explicativa no sea la presencia de mujeres sino el peso relativo que éstas tienen en el órgano de administración, apoyando la teoría recogida en estudios previos sobre la importancia de alcanzar un nivel umbral para que los efectos sean notables.

4. PERCEPCIÓN DE LOS EFECTOS RELACIONADOS CON LA PRESENCIA DE MUJERES EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD. OBSTÁCULOS Y POLÍTICAS

Reflexionar sobre la relación entre competitividad empresarial y la presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad es un asunto complejo. Para las personas que han participado en este estudio ha resultado difícil explicitar qué efectos trae consigo el incremento de la presencia de mujeres en los órganos de dirección para los planes estratégicos de las empresas y, específicamente, sobre el desarrollo de la competitividad.

Pese a las distancias discursivas propias de la diversidad social, las mujeres y personas entrevistadas que conversaron en los grupos nos han ofrecido no sólo un diagnóstico de la cultura empresarial y los aspectos discriminatorios que en ella persisten, sino que gracias al trabajo colectivo han elaborado un catálogo de lugares en los que intervenir, brechas de esta cultura dominante a través de los que emerge la transformación, casi siempre ligada a la lucha y la perseverancia de las mujeres.

Modificar la cultura empresarial es una necesidad que responde a intereses y condiciones variadas: adecuación al entorno social, mejora de la política de recursos humanos, adaptación al marco normativo, etc. No obstante, es preciso señalar que su modificación no sólo se concibe, según se desprende del análisis de los grupos, en términos del aumento de participación de las mujeres, ya que ésta es estrategia valorada como restrictiva e insuficiente. Las participantes reclaman una reorganización que, por otro lado, no sólo afectaría al ámbito empresarial, sino que atañe a los espacios de organización social, familiar y personal.

Como muchos estudios están apuntando actualmente, las mujeres pretenden seguir avanzando en la búsqueda de modelos de feminidad que se adecuen a sus expectativas vitales y que respeten su diversidad. A lo largo de este trabajo hemos comprobado cómo las participantes creen que debe superarse el modelo de asunción de valores masculinizados que ha caracterizado durante mucho tiempo a las minoritarias token women; asimismo, apelan a una valorización de aspectos asociados a la esfera de lo femenino, sobre todo, al ámbito de los cuidados, como una serie de recursos, aptitudes y capacidades que son importantes de cara a la gestión empresarial contemporánea.

Sin embargo, la defensa y valorización de estos aspectos calificados como típicamente femeninos no implica la asunción de estas mujeres de modelos reificados y naturalizados. Hemos destacado en varios momentos del estudio la ambivalencia de los argumentos que atañen a este particular. El riesgo de quedar atrapadas en un modo correcto de ser mujer, se contrarresta con la reivindicación de nuevos modelos de masculinidad, del cambio de las estructuras propias de la cultura masculinizada que afectan, de nuevo, tanto a las empresas como a la organización de otras esferas personales y colectivas. Por eso, se desea que los varones modifiquen su forma de relacionarse entre ellos y con las mujeres; que asuman como algo positivo las tareas en la conciliación o que valoren los aspectos femeninos como algo que también ellos podrían asumir en la conformación de un buen líder y gestor.

La llegada de mujeres a puestos de responsabilidad requiere de cambios importantes en la institución empresarial, que se traducen, entre otras cosas, en tareas concretas como la ruptura del techo de cristal, la apertura del ghetto de terciopelo, etc. Es decir, promover sistemas de selección y promoción igualitaria; ampliar los métodos de creación de redes y contactos, tanto formales e informales, para que sean igualitarios o promover modelos de gestión y dirección que incluyan valores asociados al género masculino y femenino. Para que estos cambios tengan lugar, al mismo tiempo, deben modificarse no sólo las políticas de conciliación empresarial, sino los modelos de paternidad y organización familiar; los programas educativos y la metodología de enseñanza, promoviendo la incorporación de las mujeres en los espacios hasta ahora vedados, estableciendo referentes y visualizando experiencias exitosas de mujeres a todos los niveles; impulsar la creación de redes de mujeres en las que se pueda visibilizar su especificidad y consolidar estos espacios de auto-afirmación para hacer frente a las dinámicas hegemónicas de la fratría.

Esta es una labor transversal que traspasa la estrategia empresarial global, pero que responde a la necesidad de un cambio social y cultural más generalizado y profundo. De ahí, la importancia que trae consigo la aprobación del nuevo marco normativo en materia de igualdad, porque, en opinión de los grupos, sienta las bases para seguir trabajando y legitimar la transversalidad del género, no sólo como un asunto propio de mujeres, sino como una tarea imprescindible también para varones. El contexto legislativo ofrece además de esta orientación inclusiva, un conjunto de herramientas, aún por desarrollar, que pueden llegar a tener un potencial inmenso, según las participantes.

La importancia de la presencia de las mujeres en el entorno empresarial, en ocasiones, no se defiende desde un posicionamiento feminista, sino apelando a la diversidad como valor y recurso potencialmente eficaz en las empresas. Esta postura, al tiempo que valora la incorporación de las mujeres en puestos de dirección, persigue desplazar la centralidad del género en favor de un planteamiento más general que, en algunos casos, tienen la función de desplazar y matizar el

discurso acerca de la discriminación positiva. La diversidad es el espacio que se abre en la empresa, además de la conciliación, para abordar los temas relacionados con la presencia de las mujeres en los puestos de dirección, para evitar que éste sea un tema exclusivo sobre "mujeres". Aprender a valorar lo diverso e incluirlo estratégicamente, se percibe como la mejor manera de mejorar la competitividad de las empresas en mercados multinacionales que deben hacer frente a una complejidad creciente. La diversidad permite adecuarse a las y los consumidores, conocer expectativas, mejorar productos, etc. Este es un discurso que se adapta mejor al discurso sobre el talento que parece ser hoy dominante, al menos, entre las mujeres directivas.

No obstante, esta subsunción del trabajo de género y la inclusión de las mujeres como parte de las políticas de diversidad de recursos humanos podría ser una herramienta contraproducente, puesto que implica tratar a las mujeres como un colectivo, mientras que los varones se seguirían definiendo como patrón de lo normal.

La inclusión de las mujeres en los órganos de gobierno, actualmente, se concibe como parte de la política de recursos humanos, según han mostrado las participantes, de forma que aún no está incluida como parte de una estrategia empresarial general que se plantease, seriamente, la transformación de sus estructuras de cara a recoger un modelo de relaciones de género más justo, en consonancia con los nuevos valores sociales que se están promoviendo en España.

Por el momento, el trabajo de género orientado a la incorporación de las mujeres en los puestos de responsabilidad pasa por medidas concretas y buenas prácticas. Sobre este particular, en este capítulo se han abordado prácticas como la mejora de los procesos de selección y promoción, básicamente a través de las cuotas; las campañas de sensibilización y formación en género en los diversos niveles; el establecimiento de programas de liderazgo y mentoring orientados a mujeres. Además, las participantes se han referido a las dificultades de mejorar y aplicar los instrumentos propios de las políticas de conciliación con respecto a los permisos de maternidad y paternidad, reducción de jornada y reserva del puesto de trabajo. No olvidamos aspectos no tratados como los problemas relacionados con el acoso por razón de sexo y el acoso sexual que no fueron tematizados en el discurso de los grupos. Su ausencia es, especialmente, paradójica teniendo en cuenta el importante debate social que existe en torno a la violencia contra las mujeres.

Por último, quedó patente la importantísima tarea de crear espacios colectivos, de impulsar la participación de las mujeres ya sean en espacios institucionalizados como las asociaciones o los sindicatos, ya sea en espacios informales, entre ellos en las redes generadas a través de las nuevas tecnologías. Ésta son unas de las mejores herramientas para asegurar y ampliar la presencia de las mujeres en los espacios públicos y permitir su acceso a puestos de poder.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, R.B. y FERREIRA, D. (2004): "Gender Diversity in the Boardroom". Stockholm School of Economics.

ADLER, R.D. (2001): "Women in the executive suite correlate to high profits". Working paper. Pepperdine University.

AIGINGER, K (2008): "La compétitivité des entreprises, des régions et des pays". La Vie économique. Revue de politique économique. 3-2008.

ALONSO ALMEIDA, M. (2005): "El gobierno corporativo de las grandes empresas iberoamericanas. Análisis desde la perspectiva de género". Universidad Autónoma de Madrid.

ALCALÁ, C. (2007): "La gestión de la diversidad una ventaja competitiva" Revista APD: Asociación para el Progreso de la Dirección. Nº218, 2007

ANCA DE, C. y ARAGÓN, S. (2007): "La mujer directiva en España: catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional". Academia, Revista Latinoamericana de Administración, I Semestre, nº 038. pp 45-63.

ANDREW, C.; CODERRE, C. y DENIS, A. (1990): "Stop or go: Reflections of woman managers on factors influencing their career development". Journal of Bussiness Ethics, 9, pp. 361-367.

AYALA, J.C., ED. (2007): "La diversidad en el código de buen gobierno español". Conocimiento, innovación y emprendedores. Camino al futuro. Ayala, J. C., y grupo de investigación FEDRA (Ed.), Universidad de la Rioja, pp. 3.349-3.365.

BARBERÁ HEREDIA, E. (1990): "Oportunidades y obstáculos en el desarrollo profesional de las mujeres directivas". Instituto de la Mujer (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales).

BARBERÁ HEREDIA, E. (2000): "El acceso de las mujeres a puestos de decisión: elaboración de un programa de formación en habilidades directivas, Universitat de València e Instituto de la Mujer (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales).

BARBERÁ HEREDIA, E. (2002): "Rompiendo el techo de cristal: los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección", Universitat de València e Instituto de la Mujer (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales).

BASS, B.M. (1985): "Leadership and performance beyond expectations". Nueva York, The Free Press.

BRANCATO, C.K. y PATTERSON, D.J. (1999): "Board diversity in U.S. corporations: Best practices for broadening the profile of corporate boards". The Conference Board, Research Report 1230-99-RR.

BERENGUER, G.; CASTELLVÍ, J.; CERVER, E.; JUAN, C.; TORCAL, V.R. y DE LA TORRE, A. (1999): "El laberinto de cristal". FVECTA. Valencia.

BOUREZ, V. (2005): "Women on boards. Moving beyond tokenism". Women@work, 2 European Professional Women's Network, April 2005.

BURN, S.M. (2005): "Women across Cultures: A Global Perspective". New York: McGraw-Hill. second edition. 2005.

BURKE, R.J. y MCKEEN, C.A. (1996): "Do women at the top make a difference? Gender proportions and the experiences of managerial and professional women". Human Relations, 49, 8, pp. 1093-1104.

CALZADA TERRADOS, B. (2006): "El buen gobierno en España: un análisis crítico". Madrid: Instituto de Estudios Económicos, c. 2006.

CÁMARAS DE COMERCIO y ABAY ANALISTAS (2007): Competitividad y tamaño, Colección empresa, nº 6.

CARLES, S.A. (1998): "Gender differences in transformational leadership: An explanation of superior leader, and subordinate perspectivas". Sex roles, 39, 11/12, pp. 887-902.

CARRASCO, A. y LAFFARGA, J. (2007): "La diversidad de género en el código unificado español y la práctica empresarial". Pecvnia, 4. pp. 1-25.

CARRASCO, A. y LAFFARGA, J. (2007): "La diversidad en el código de buen gobierno español". Ayala, J. C., y grupo de investigación FEDRA. Conocimiento, innovación y emprendedores. Camino al futuro. (Ed.), Universidad de la Rioja, pp. 3.349-3.365.

CARTER, D.A.; SIMKINS, B.J. y SIMPSON, W.G. (2003): "Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value". College of Business Administration, Oklahoma State University, Stillwater.

CARTER, S.; ANDERSON, S. y HAW, E. (2001): "Women business ownership: a review of the academic, popular and internet literature". University of Strathclyde, Glasgow.

CASTAÑO COLLADO, C. (2002): "Indicadores laborales básicos de la situación de la mujer en España y sus regiones". Universidad Complutense de Madrid.

CASTAÑO COLLADO, C. (2005): "Empresarias y empresarios: características diferenciales de las mujeres y los hombres dedicados a autoempleo y actividades empresariales en España". Universidad Complutense de Madrid.

CASTAÑO, C. y LAFFARGA, J. (2006): "La participación de las mujeres en la toma de decisiones económicas en las empresas", Working Paper nº 1, Proyecto 121/05, Plan Nacional de I+D Instituto de la Mujer.

CATALYST (2004): "The bottom line: connecting corporate performance and gender". New York.

CATALYST (2006): "Catalyst Census for Women Board Directors of the FP500". New York.

CHINCHILLA, N.; POELMANS, S. y LEÓN, C. (2005): "Mujeres directivas bajo el techo de cristal" en Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa. International Center of Work and Family.

COMITÉ COMTHE (2006): "Informe del grupo especial de trabajo sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas. Código Unificado. Consejo de Ministros. Madrid. www.cnmv.es

COMMONWEALTH OF AUSTRALIA, BUREU OF INDUSTRIAL ECONOMICS (1993): R&D Innovation and Competitiveness. Research report 50 (Camberra, Australian Government Plublishing Service).

CORPORATE WOMEN DIRECTORS INTERNATIONAL (2002): "Informe 2002 de CWDI: las mujeres en el Consejo de Administración de las principales empresas españolas", Washington, D.C.

CRANFIELD UNIVERSITY SCHOOL OF MANAGEMENT (2004): "The female FTSE report 2004". Cranfield.

DAVIDSON, M. y COOPER, C.L. (1992): "Shattering The Glass Ceiling. The Woman Manager". London, Paul Chapman.

DEPARTAMENTO DE ECONÓMICAS UAM (2007): "Informe del grupo especial de trabajo sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas". Universidad Autónoma de Madrid.

DEPPERU, D. y CERRATO, D. (2006): Analyzing international competitiveness at the firm level: concepts and measures. Working Paper, Università Cattolica del Sacro Cuore.

DESVAUX, G.; DEVILLARD-HOELLINGER, S. y BAMGARTEN, P. (2007): "Women Matter. Gender Diversity, a corporate performance driver". McKinsey and Company, Inc.

DISTEFANO, J (2003): "Getting High Performance in Diversity Teams". IMD International. Laussane

DU REITZ, A. y HENREKSON, M. (2000): "Testing the female underperformance hypothesis". Small Business Economics, 14, 1-10.

DURÁN, M.A. (2005): "Tiempo de vida y tiempo de trabajo: El valor del tiempo en la vida Cotidiana". Conferencias Fundación BBVA 29 y 30 de junio 2005.Madrid.

DUTTA, P. y BOSE, S. (2007): "Gender diversity in the Boardroom and Financial Performance of Commercial Banks: Evidence from Bangladesh". Munich Personal RePec Archive.

ECKEL, C. y GROSSMAN, P. (2003): "Forecasting Risk Attitudes: An Experimental Study of Actual and Forecast Risk Attitudes of Women and Men". Department of Economics, Virginia Tech.

ERHARDT, N.L.; WERBEL, J.D. y SHRADER, C.B. (2003): "Board of Director Diversity and Firm Financial Performance" Corporate Governance: An International Review, Vol. 11, pp. 102-111, April 2003.

EUROSTAT (2007-2002): "Labour Force Survey: Employment".

EUROPEAN COMMISSION (2007-2005): DG EMPL, Database on women and men in decision-making. Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs.

EUROPEAN COMMISSION (2003): "The costs and benefits of diversity: A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises". Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs.

EUROPEAN COMMISSION STATISTICS (2006): "Executive Boards". European Commission.

EUROPEAN COMMISION (2005): "The business case for diversity. Good practices in the workplace". Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.

EVE-OLUTION (2003): "Women Leaders Speak Out. Survey findings". Guildford: Surrey Technology Center; en www.eve-olution.net.

FARRELL, K.A. y HERSCH, P. (2005): "Additions to Corporate Boards: The Effect of Gender". Journal of Corporate Finance, 2005, 11 (1-2), pp. 85-106.

FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO – ECODES- (2004): "Género y los consejos de administración de las empresas del Ibex 35". Documento de Trabajo 19/04/04. Fundación Ecología y Desarrollo.

GERBER, A. (2004): "Ethnic Diversity and Democratic Stability." Watson Institute, Brown University.

GÓMEZ ANSÓN, S. (2005): "Diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas y cajas de ahorros españolas". Papeles de la Fundación nº 12. Fundación de Estudios.

GÓMEZ ESTEBAN, C.; MARTÍN ROJO, L. y CALLEJO GALLEJO, J. (2000): "Mujeres en puestos de decisión: modelos y prácticas de mando". Comisión interministerial de Ciencia y Tecnología (CICYT)/ Instituto de la Mujer (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales).

HAMBRICK, D.C; SEUNG CHO, T. y CHEN, M.J. (1996): “The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves”. Administrative Science Quarterly, Vol. 41, 1996.

HATER, J.J. y BASS, B. (1988): "Superior evaluations and subordinates’ perceptions of transformational and transactional leadership", Journal of Applied Psychology, Vol. 73 No.4, pp.695-702.

HERNÁNDEZ RUIZ, A. (2008): “Expectativas de vida familiar y laboral” Universidad de Alicante. Tesis doctoral.

HYMOWITZ, C. y SCHELLHARDT, T.D. (1986): "The glass ceiling: why women can’t seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs", The Wall Street Journal.

INSTITUTO DE LA MUJER (2007): Mujeres en la presidencia y en los consejos de administración de las empresas del IBEX-35.

JIANOKOPLOS, N.A. y BERNASEK, A. (1998): "Are Women More Risk- Averse?” Economic Inquiry, 36, pp. 620-30.

KENT, R.L. y MOSS, S.E. (1994): “Effects of sex and gender role on leader emergence”. Academy of Management Journal, 37, 5, pp. 1335-1346.

KIRSHNAN, H.A y PARK, D. (2003): “A few good women—on top management teams” Department of Management and Entrepreneurship, Xavier University, Cincinnati.

KOCHAN, T.; BEZRUKOVA, K.; ELY, R.; JACKSON, E.; JOSHI, A.; JEHN, K.; LEONARD, J.; LEVINE, D. y THOMAS, D. (2003): “The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network”. Wiley Periodicals, Inc.

LATTIMER, R.L. (1998): “The case for diversity in global business, and the impact of diversity on team performance”, Competitiveness Review, 8, 2, pp. 3-17.

LEE, P.M. y JAMES, E.H. (2003): “She-E-Os: gender effects and stock price reactions to the announcements of top executive appointments”. Darden Graduate School of Business Administration. Working paper 02–11.

LEY ORGÁNICA 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. (BOE n. 71 de 23/3/2007).

LINDSAY, C.P. y PASQUALL, J.M. (1993): “The wounded feminine: from organizational abuse to personal healing”. Business Horizons, pp. 35-41.

LODEN, M. (1987): “Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre”. Barcelona, Hispano Europea.

LONDON BUSINESS SCHOOL (2007): "Innovative potential: Men and Women in Teams". The Lehman Brothers Centre for Women in Business. London.

LOPEZ-ZAFRA, E. y MORALES, J.F. (1998): "La función directiva en los centros docentes. Liderazgo transformacional y género". Boletín de Psicología, 60, pp. 15-25.

LUIS CARNICER, P.; MARTÍNEZ SÁNCHEZ, A.; PÉREZ PÉREZ, M. y VELA JIMÉNEZ, M.J. (2007): "La diversidad de género en la alta dirección de las mayores empresas españolas" Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. VOL. 13, Nº 2, 2007, pp. 33-53.

MAIER, M. (1997): "We have to make a MANagement decision: Challenger and the dysfunctions of corporate masculinity". Thousand Oaks, CA, Sage.

MATEOS DE CABO, R.; GIMENO, R. e ITURRIOZ DEL CAMPO, J. (2007): "Aplicación del análisis discriminante al papel de la mujer en los Consejos de Administración: El caso de las Sociedades Cooperativas". Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6,7 y 8 de junio de 2007.

MATEOS DE CABO, R.; GIMENO, R. y ESCOT, L. (2006): "Análisis de la presencia de la mujer en los consejos de administración de las mil mayores empresas españolas". Fundación de las Cajas de Ahorro. Documento de trabajo nº 263/2006.

MATEOS DE CABO, R.; GIMENO, R. y ESCOT, L. (2007): "Discriminación en los consejos españoles: análisis e implicaciones económicas". Uibcongres. Fundació General de la Universitat de las Illes Baleares.

MARTIN, V. y PIGNATEL, I. (2004): "Les instances de pouvoir des 500 premiers groupes français: un monde androcentrique", EUROMED Marseille May 2004.

MARKUSEN, J. (1992) : "Productivity, Competitiveness, Trade Performance and Real Income : The Nexus Among Four Concepts. Ottawa, Supply and Services Canada.

MCFETRIDGE, D. (1995): Competitiveness: Concepts and measures, Occasional Paper nº 5, Industry Canada.

MUCCHIELLI, J.L. (2003): La compétitivité: Définitions, indicateurs et déterminants. Dossier. Université de Paris.

ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2004): "Algunas claves para entender las fuentes de la competitividad empresarial. Evidencias empíricas sobre el mapa de conocimiento organizativo". *Boletín Económico de ICE Nº* 2818, 2004, pags. 51-65.

ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2004): "El capital estructural organizativo como fuente de competitividad empresarial: un estudio de indicadores". *Economía industrial* Nº 357, 2004, pags. 131-140.

OSBORNE, R. (2005): "Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones: diferencias numéricas, acción positiva y paridad", Política y Sociedad, Vol. 42 Núm. 2.

PETER BERRY CONSULTANCY (2008): "Female Leadership in Australia: What does it look like? How does it differ from their male counterparts? How do Managers differ from Executives?

POWELL, M. y ANSIC, D. (1997): "Gender Differences in Risk Behaviour in Financial Decision-Making: An Experimental Analysis." Journal of Economic Psychology 18: 605-628.

RAGINS, B.R.; TOWNSEND, B. y MATTIS, M. (1998): "Gender gap in the executive suite: CEOS and female executive report on breaking the glass ceiling". Academy of Management Executive.

RAGNHILD, S.J. y SCHØNE, P. (2006): "Female Managed Firms –Does it make a Difference?" Instituut for Samfunnsforkning. ISF 2006. Lisboa.

RAMOS LÓPEZ, M.A. (2005): "Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir". Universitat de Valéncia.

RANDOY, T. y THOMSEN, S. (2006): "A Nordic perspective on Board Diversity". Nordic Innovation Center.

ROBINSON, G. y DECHANT, K. (1997): "Building a Business Case for Diversity". Academy of management Executive, Vol. 11, No. 3, pp21-31.

RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ, M. (2008): Concepto y niveles de competitividad, Material Docente, Universidad de Vigo.

RODRÍGUEZ MODROÑO, P y ROMÁN DEL RÍO (2005): "El capital social como factor de competitividad y desarrollo empresarial", *Ekonomiaz* nº 59,2, Cuatrimestre 2005.

ROSE, C. (2007): "Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence". Corporate Governance: An International Review 15:2, 404–413.

RYAN, M.K. y HASLAM, S.A. (2005): "The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions". *British Journal of Management, 16,* 81-90.

SÁNCHEZ-APELLÁN, M. (1997): "Mujeres, dirección y cultura organizacional". CIS.

SARRIES SANZ, L. (2001-2004): "Estudio de las barreras internas y externas que obstaculizan el acceso de las mujeres a los puestos de alta responsabilidad en el sector automoción, financiero y de seguros y en las administraciones públicas". Universidad de Navarra e Instituto de la Mujer (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales).

SHRADER, C.B.; BLACKBURN, V.B. y ILES, P. (2007): "Women in management and firm financial performance: An exploratory study". Journal of Managerial Issues, 9 (3) 355-372.

SIMARD, C. (2006): “The business case for Gender Diversity”. Anita Bog Institute.

SMITH, N.; SMITH, V. y VERTER, M. (2006): “Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms”. IZA Department 1708.

TREVEN, S. (2005): “The Impact Of Employee Diversity Management On competitiveness Of An Organization”. University of Maribor.

VALCÁRCEL, A. (1997-2000): “El camino hacia la paridad: Presencia de mujeres en los ámbitos relevantes de la toma de decisiones”. Instituto de la Mujer. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

WILKINS, B.M. y ANDERSEN P.A. (1991): “Gender differences and similarities in management communication”. Management Quartely, 5, 1, pp. 6-35.

WILLIAMS, E.S. (1994): “Tying up loose ends: The role of transformational leadership in OCBs, commitment, trust and fairness perceptions”. Nueva Orleans.

YAMMARINO, F.J. y BASS, B.M. (1990): “Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary finding”. Library of America.

YUKL, G. (1999): “An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories”, Leadership Quaeterl, 10 (2), pp. 285-305.

YUKL, G. (2008): “Liderazgo en las organizaciones”. Prentice Hall.

ANEXO I.
GLOSARIO DE TÉRMINOS

Acción positiva: Medidas dirigidas a un grupo determinado, en el caso de este estudio dirigidas a las mujeres, con las que se pretende suprimir y prevenir una discriminación o compensar las situaciones patentes de desigualdad de hecho existente.

Comités: Dentro de la organización empresarial pueden existir diferentes tipos de comités. A lo largo de este estudio se va a hacer referencia, principalmente a los siguientes tipos:

Los comités de dirección, normalmente compuestos por los directores y las directoras de diferentes departamentos y cuya función es, por un lado, la de trasladar las directrices recibidas del órgano de administración e incorporarlas al funcionamiento de la empresa y, por otro, informar al órgano de todas aquellas cuestiones que afectan a la empresa, así como su funcionamiento.

Por otro lado, pueden también existir comités sectoriales o departamentales. Los más frecuentes suelen estar relacionados con calidad, fabricación o riesgos laborales, entre otros.

Cultura empresarial: Definida como la forma de ser de una empresa, es decir, los valores, objetivos y políticas que ésta desarrolla y la forma de hacerlo.

Diversidad: En el ámbito legislativo, este término aparece generalmente ligado a otros conceptos próximos: la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la inserción. En este estudio vamos a entender la diversidad como la existencia de multiplicidad de individuos únicos y diferentes tanto en el mercado laboral como en la sociedad en general. Esta definición es ampliamente inclusiva y abarca la existencia de mujeres y hombres procedentes de diferentes naciones, culturas, grupos étnicos, religiones, generaciones, trayectorias, capacidades, habilidades, etc. Aunque también hay una diversidad menos visible que no se aprecia a simple vista: las formas de trabajo, la experiencia, la formación,…La diversidad de género alude exclusivamente a la existencia de mujeres y varones y en este estudio va a estar siempre relacionada con el ámbito empresarial.

División sexual del trabajo: Entendida como la división del trabajo remunerado y no remunerado entre hombres y mujeres, tanto en la vida privada como en la pública, en función de los roles que tradicionalmente se les ha asignado a cada uno de los sexos.

Efecto token o tokenismo: Término que puede ser usado desde una doble vertiente: por un lado, se emplea para definir la acción de ubicar en un lugar visible a un miembro de una minoría para demostrar con ello que no existe discriminación. Por otro lado, al hablar de las token women, generalmente hacemos referencia a las “mujeres símbolo”, mujeres que han sido pioneras profesionalmente y que, al ser demasiado pocas, no pueden elaborar herramientas propias de creación de una subcultura diferenciada de la masculina por lo que tienden bien a aislarse respecto de sus compañeros varones, bien a mimetizarse en la cultura masculinizada o bien a presentarse a sí mismas como excepciones a su sexo.

Glass Cliff o "Precipicio/acantilado de Cristal": La literatura existente muestra como, en mayor medida que los varones, las mujeres son promocionadas a puestos de alta dirección donde las posibilidades de fracaso son más elevadas.

Liderazgo: Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Existen diferentes tipos de liderazgo y de formas de ejercerlo. En este estudio, se hace referencia, fundamentalmente, al liderazgo transformacional o carismático que es aquél en el que el líder o la lideresa tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias del grupo. Múltiples estudios señalan la mayor tendencia de las mujeres a ejercer este tipo de liderazgo cuyas principales características son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

Masa crítica: En este estudio el concepto de masa crítica va a ser utilizado para hacer referencia al porcentaje mínimo de mujeres necesario para ejercer influencia dentro de las organizaciones. Según los diversos estudios analizados, este porcentaje se sitúa en una horquilla de entre el 20% y el 35% de mujeres sobre el total de personas.

Órganos de administración: Se diferencian distintos tipos de órganos de administración atendiendo a las características que presenten. Los diferentes tipos de órganos contemplados en este estudio son los siguientes:

Consejos de Administración: En este estudio se va a denominar Consejo de Administración al órgano en el que los y las accionistas delegan la responsabilidad de vigilar, compensar y sustituir a los y las directivas y la aprobación de los grandes proyectos estratégicos. Por tanto, el Consejo de Administración juega un papel importante en la supervisión de la empresa en general y en particular, en la supervisión de la alta dirección. Dentro de los Consejos de Administración, pueden coexistir diferentes tipos de consejeros y consejeras. Los más importantes son:

> Consejeros y consejeras ejecutivos: Son personas del ámbito interno de la empresa. En muchos casos, esta figura coincide con los primeros puestos de la Dirección, como es el caso del Consejero/a Delegado/as o Consejero/a Director/a General.
>
> Consejeros y consejeras dominicales: Acceden al Consejo por ser titulares o representar a los y las titulares de paquetes accionariales de la Compañía con capacidad de influir por sí solos, o por acuerdos con otros, en el control de la Sociedad.
>
> Consejeros y consejeras independientes: Forman parte del Consejo de Administración en razón de su alta cualificación profesional y al margen de que sean o no accionistas.

Consejos rectores: Son los consejos de administración de aquellas sociedades constituidas en forma de cooperativas.

Administradores y administradoras: Las sociedades pueden tener dos tipos de personas administradoras cuando existe más de una persona y no hay consejo de administración: los solidarios y los mancomunados. Los Administradores solidarios pueden actuar individualmente en nombre de la sociedad, pero responden por los actos de los demás. Los Administradores mancomunados, en cambio, no pueden actuar de forma individual.

Responsabilidad Social Corporativa: entendida como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido.

Segregación horizontal: En este estudio vamos a entender la segregación horizontal como la concentración de mujeres y de hombres en sectores y ocupaciones específicas.

Segregación vertical: En este estudio vamos a entender la segregación vertical como la concentración de hombres y la escasez de mujeres en grados y niveles específicos de responsabilidad o de puestos directivos.

Techo de cemento: Entendido como la barrera que lleva a algunas mujeres a rechazar la promoción a puestos directivos más rígidos y exigentes en previsión de las dificultades que puedan encontrar para conciliar su vida personal y laboral o huyendo de las luchas de un mundo hipermasculinizado y competitivo que se rige por unos criterios de mercado que excluyen la posibilidad de mantener otras facetas de la vida o incluso a abandonar dichos puestos una vez conseguidos ante la presión extrema y desproporcionada que se ejerce sobre estas mujeres, frecuentemente mayor a la ejercida sobre sus compañeros varones.

Techo de cristal: Definido como la barrera invisible e infranqueable de procedimientos, estructuras, relaciones de poder, creencias, costumbres, etc. que encuentran las mujeres en un momento determinado en su desarrollo profesional.

Teoría del cierre social: teoría que hace referencia al proceso por el que los grupos tratan de mantener un control exclusivo sobre los recursos, limitando el acceso a ellos. De este modo, aquellos individuos pertenecientes a colectivos minoritarios han de adoptar la cultura, comportamiento, ideología, etc. del grupo dominante para acceder a dichos recursos.

ANEXO II.

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

Para la obtención de la muestra se han realizado 855 entrevistas telefónicas a los y las responsables de personal en las empresas. En la muestra se han sobre representado las empresas que cuentan con una o más mujeres en el órgano de administración con el objetivo de tener un tamaño muestral adecuado para este grupo, que permita analizar sus características y su posible comportamiento diferencial.

La realización de los análisis estadísticos se ha realizado con una muestra ponderada para corregir los efectos de la sobre representación de empresas con mujeres en los órganos de administración en los resultados totales.

A continuación se presenta un mayor detalle de la composición de la muestra sin ponderación

Tabla 39. Distribución de la muestra según presencia o ausencia de mujeres en los órganos de administración de las empresas

	Presencia o no de mujeres en el Órgano de Administración		
	No	Sí	Total
TOTAL	349	506	855

Tabla 40. Distribución de la muestra según tramos de tamaño empresarial

		Presencia o no de mujeres en el Órgano de Administración		
		No	Sí	Total
A.5. ¿Cuál ha sido la cifra media de trabajadores/as de la empresa en el último año?	Entre 50 y 249 trabajadores/as	279	389	668
	250 ó más de 250 trabajadores/as	68	111	179
Total		347	500	847

Tabla 41. Distribución de la muestra según grandes sectores de actividad

		Presencia o no de mujeres en el Órgano de Administración		
		No	Sí	Total
Sector actividad	Industria	137	181	318
	Construcción	37	39	76
	Servicios	173	283	456
Total		347	503	850

Tabla 42. Distribución de la muestra según tipo de órgano de administración

	Presencia o no de mujeres en el Órgano de Administración		
	No	Sí	Total
C.21.ADMINISTRADORES/AS SOLIDARIOS/AS	59	41	100
C.22. ADM. MANCOMUNADOS/AS	22	28	50
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	208	375	583
C.23.CONSEJEROS/AS EJECUTIVOS/AS	182	324	506
C.24. CONSEJEROS/AS DOMINICALES	2	2	4
C.25. CONSEJEROS/AS INDEPENDIENTES	11	9	20
C.27. OTROS CONSEJEROS/AS	16	55	71
C.26. CONSEJO RECTOR	1	4	5
TOTAL	290	448	738

Tabla 43. Distribución de la muestra según tipo de comité empresarial

	Presencia o no de mujeres en el Órgano de Administración		
	No	Sí	Total
COMITÉ DE DIRECCIÓN	92	144	236
COMITÉ DE EMPRESA	162	243	405
COMITÉ DE SALUD Y SEGURIDAD	27	44	71
OTROS COMITÉS	6	21	27

Elaborado por:

idel
Innovación y desarrollo local