



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

La desigualdad de género en la alta dirección
empresarial

Autor

Teresa Fuertes Ochoa

Director

Juan Miguel Báez Melián

Facultad de Economía y Empresa

2024-2025

La desigualdad de género en la alta dirección empresarial

Gender inequality in senior business management

- Elaborado por Teresa Fuertes Ochoa.
- Dirigido por Juan Miguel Báez Melián.
- Presentado para su defensa en la convocatoria de mayo del año 2025.
- Titulación doble grado de Derecho y Administración y Dirección de Empresas

Resumen

La desigualdad de género en la alta dirección empresarial es una realidad a la que muchas mujeres tienen que hacer frente hoy en día. A pesar de que han accedido de forma creciente al mercado laboral con altos niveles de formación, las mujeres empresarias siguen estando infravaloradas en los niveles ejecutivos más altos. Los objetivos principales de este trabajo son: analizar cuál es la situación actual de las mujeres directivas en el mundo, teniendo en cuenta los orígenes históricos de estas desigualdades; descubrir de dónde provienen los desequilibrios y las injusticias a las que tienen que hacer frente analizando las principales barreras e inhibidores que los causan; y proponer iniciativas que consigan acabar con esta situación o al menos conseguir que disminuya paulatinamente la desigualdad. La igualdad de género en la alta dirección empresarial no solo busca conseguir un mundo más justo, sino que también supondría una ventaja estratégica para las empresas y mejoraría la sociedad en su conjunto, ayudando al progreso económico.

Palabras clave

Género, desigualdad, mujeres, alta dirección, barreras, cultura, empresa, estereotipos, oportunidades, promoción.

Abstract:

Gender inequality in senior business management is a reality that many women still face today. Despite increasingly entering the labour market with high levels of education, businesswomen continue to be undervalued in the highest executive

positions. The main objectives of this project are: to analyse the current situation of women in executive roles worldwide, considering the historical roots of these inequalities; to identify the origins of the imbalances and injustices they face by examining the main barriers and inhibitors; and to propose initiatives that aim to eliminate or at least gradually reduce this inequality. Achieving gender equality in senior management is not only a matter of creating a fairer world but also represents a strategic advantage for companies and contributes to the improvement of society as a whole, supporting economic progress.

Keywords:

Gender, inequality, women, top management, barriers, culture, business, stereotypes, opportunities, promotion

Índice

1. Introducción	5
2. Marco teórico	5
3. La mujer en la alta dirección.....	10
4. Situación actual	15
5. Barreras e inhibidores de la igualdad	24
5.1 Estereotipos	25
5.2 Cultura organizacional	26
5.3 Cargas familiares	27
5.4 Teoría del capital humano	28
5.5 Tokenismo	28
5.6 Falta de, o reducida experiencia:	29
5.7 Teoría del capital social.....	29
5.8 Teoría de la organización institucional:	30
5.9 Barreras organizativas:	30
5.10 Teoría de Kanter	31
6. Desigualdad en España	31
7. Iniciativas para reducir la desigualdad	35
7.1 Favorecer la conciliación familiar	35
7.2 Modificar el lenguaje de las evaluaciones de rendimiento.....	36
7.3 Creación de redes de mujeres profesionales.....	36
7.4 Utilizar criterios objetivos en los procesos de promoción o contratación.....	37
7.5 Eliminar el “nivel intermedio congelado”	37
7.6 Educación de la sociedad en valores de género	37
7.7 Motivar el camino hacia la igualdad a través de la imagen corporativa	38
7.8 Colaboración del gobierno	38
7.9 Actividades fuera del entorno laboral	39
7.10 Sistema de cuotas	39
Referencias bibliográficas.....	40

1. INTRODUCCIÓN

Las razones por las que quiero realizar este trabajo son varias: en primer lugar y la más importante, es debido a que la desigualdad de género es una realidad que siempre me ha hecho reflexionar, mucho antes de comenzar con mis estudios universitarios. Me considero una persona que se preocupa por la sociedad y le interesa saber el porqué de las injusticias y de las desigualdades, especialmente cuando se trata de grupos minoritarios. Además, al ser mujer y estudiante de una carrera universitaria relacionada con la dirección empresarial, aspiro a llegar lo más lejos posible en esta profesión, y es por eso por lo que esta situación de desigualdad es un hecho que me puede llegar a afectar personalmente.

A partir de la realización de este trabajo busco entender la realidad que existe sobre este problema y encontrar las razones que causan estos desequilibrios. Sé que, lamentablemente, yo no voy a poder extinguirlo ni voy a cambiar el mundo, pero considero que realizar este trabajo me beneficiará en mi futuro personal y profesional, y que me ayudará cuando quizá tenga que enfrentarme a estas desigualdades durante mi vida laboral.

Empezaré exponiendo la realidad de la mujer trabajadora, y más concretamente, la mujer empresaria a lo largo de la historia en todo el mundo. A continuación, hablaré de que papel tiene la mujer en la alta dirección empresarial aportando datos sobre como es la situación actual de estas mujeres. En siguiente lugar, analizaré las principales barreras e inhibidores que causan la desigualdad de la que trata este trabajo. También dedicaré un apartado a hablar sobre la situación de nuestro país y, por último, propondré una serie de iniciativas para intentar acabar con las desigualdades a las que tiene que hacer frente la mujer en la alta dirección empresarial.

2. MARCO TEÓRICO

A lo largo de la historia las mujeres trabajadoras han sido en ocasiones vistas como inmorales y poco femeninas, incluso a veces eran consideradas malas madres. Tener una carrera profesional planteaba un reto para estas mujeres que además tenían que hacerse cargo de sus familias. Se esperaba de ellas que cumplieran con sus deberes de madre y esposa, y a diferencia de la situación actual, no se barajaba en ningún momento la

posibilidad de que fuera el padre quien realizase estas tareas para que ellas pudieran desarrollar su carrera profesional.

A pesar de que la cifra de mujeres trabajadoras no ha parado de crecer, las mujeres han pasado a formar parte del mundo laboral en posiciones de menor estatus, con salarios más bajos y se mantenían agrupadas en un número limitado de profesiones (Tinklin, Croxford, Ducklin, & Frame, 2005). Estas profesiones tradicionalmente ejercidas por mujeres y mal remuneradas incluían las siguientes: el apoyo administrativo, las ventas, los servicios, enfermería, enseñanza, el trabajo social y los trabajos administrativos. Este hecho ratifica que la sociedad distingue entre oficios estereotípicamente masculinos y femeninos (Rainey & Borders, 1997).

Se ha demostrado cómo el género funciona como un proceso cultural que ha influenciado como hombres y mujeres han comprendido los asuntos económicos, tomado decisiones y asignado recursos. Se ha examinado cómo el poder económico a menudo se representa a través de perspectivas de género y se produce a través de prácticas de género (Scott, 1988; Brooks, 1992)

En el pasado, se temía que las mujeres dejaran de ser mansas y sumisas, rasgos femeninos muy valorados entonces, si estas entraban en el mundo laboral (Astin, 1984; Nieva & Gutek, 1981). Los primeros casos de mujeres trabajando fuera de sus hogares se remontan a antes de la Revolución Industrial. Las mujeres normalmente ayudaban a sus maridos a mantener a la familia o actuaban como compañeras de negocio, pero sin recibir ningún tipo de remuneración (Nieva & Gutek, 1981)

Aunque algunas mujeres, como se ha comentado anteriormente, empezaban a entrar al mundo laboral, frecuentemente eran vistas como trabajadoras temporales y se esperaba que sus trabajos fueran secundarios ya que tenían que hacerse cargo del matrimonio y de la crianza de los hijos (Gutek & Larwood, 1987). En el siglo XX, lo femenino no era considerado solo un símbolo de la moda, la belleza y lo relacionado con el ámbito doméstico, sino que se relacionaba a las mujeres con la servicialidad, la intermediación de información y cualidades temperamentales y emocionales como podría ser el cuidado y la preocupación por la comunidad. Estas características son construcciones sociales e ideológicas vistas normalmente como un factor limitante para las oportunidades económicas de las mujeres (Gamber, W., 1997) La ambición, la

asertividad, la competitividad... Todas estas son características necesarias para triunfar en el mundo empresarial, y en el pasado eran consideradas rasgos masculinos.

En Europa la Revolución Industrial comenzó en el siglo XVIII y, a partir de este momento, la industria empezó a ser una de las principales actividades económicas en el continente. Las mujeres trabajadoras de ese momento sufrían una doble exclusión en una época en la que había una gran polaridad entre ricos y pobres, y es que no solo se encontraban en la clase obrera, sino que además formaban parte del género femenino que estaba profundamente discriminado.

En la Revolución Industrial europea había una clara división sexual del trabajo sustentada por la idea de que la mujer era inferior al hombre y por tanto incapaz de realizar ciertas tareas. Además, el trabajo industrial de las mujeres era visto como una amenaza contra la estructura familiar (Simonton, 1998)

En Inglaterra, la primera nación industrial, en el año 1851 el 40% de las mujeres trabajadoras eran criadas, mientras que sólo el 22% eran obreras textiles. En Francia, las cifras comparables de 1866 fueron del 22% en el servicio doméstico y 10% en la industria textil. En Prusia, en 1882, las criadas llegaban al 18% de la mano de obra femenina, mientras que las obreras fabriles sólo eran el 12% (Scott, 1993)

Debido a la poca información que se tiene de la mujer trabajadora en la historia, es probable que estas cifras no reflejen realmente cuantas mujeres trabajaban en aquella época y que existiese una invisibilidad del trabajo femenino en muchos sectores.

Cuadro 1.1: Tasa de actividad laboral en España según el censo nacional. Fuente: (Soto Carmona, 1984)

CUADRO 1. TASA DE ACTIVIDAD LABORAL DE ESPAÑA SEGÚN EL CENSO NACIONAL						
	1877	1887	1900	1910	1920	1930
Hombres	68,7	65,4	70,3	67,4	66,7	65,6
Mujeres	17,1	15,8	15,2	10,1	9,5	9,2

En cuanto a nuestro país, como podemos observar en el cuadro 1.1, la tasa de actividad de mujeres trabajadoras fue más alta a finales del siglo XIX que a principios del siglo XX, pero en ambos casos muy inferior a la tasa de actividad masculina.

Aunque el siglo XVIII formó parte del movimiento ilustrado, época famosa por la búsqueda de la emancipación del ser humano, no se incluyó a las mujeres en esta lucha. Las mujeres no llegarán a ver incluidas sus demandas en la búsqueda de libertad de estos grupos, hecho que pone en evidencia que los principios ilustrados no fueron pensados para todos, hombres y mujeres, sino solamente para los primeros (Puleo, 1993).

A lo largo del siglo XIX se desarrolló e institucionalizó el discurso de que las mujeres eran “más baratas y menos productivas que los hombres, que solo eran aptas para el trabajo en ciertos periodos de la vida (cuando eran jóvenes y solteras) y que solo eran idóneas para ciertos tipos de trabajos (no cualificados, eventuales y de servicio) (Scott, 1993)

Haciendo un breve repaso a algunos datos de las mujeres trabajadoras estadounidenses de finales del siglo XIX y principios del siglo XX podemos encontrar que, en 1890, menos del 3% de las mujeres casadas estadounidenses trabajaban fuera del hogar. En 1900, el 25% de todas las mujeres estadounidenses participaban en el mercado laboral. Este porcentaje aumentó gradualmente durante la siguiente década y, en 1910, casi 7,5 millones de mujeres trabajaban fuera del hogar. Estas cifras se mantuvieron bastante estables hasta el comienzo de la Segunda Guerra Mundial (Nieva & Gutek, 1981). La participación de las mujeres en el mercado laboral aumentó del 30% en 1950 a más del 50% en 1980. (Astin, 1984). Para la mitad de los años 90 aproximadamente el 46% de la mano de obra estadounidense eran mujeres (Stephenson & Burge, 1997). Como podemos observar, la tendencia era creciente, pero iba siempre un paso por detrás de la participación masculina en el mercado laboral.

Un hecho destacable sobre estas mujeres trabajadoras es que algunas adquirieron puestos directivos introduciendo la feminidad en su trabajo (Tone, 1997). En algunas ocasiones lo femenino no era visto como algo negativo sino todo lo contrario. Algunos empresarios se dieron cuenta de que eran las mujeres las que tomaban las decisiones de qué productos adquirir en el hogar, y por eso decidieron incluir el “punto de vista

femenino” que les ayudaría a disminuir la distancia que existía entre el fabricante y la consumidora de los productos. Gracias a esto las mujeres consiguieron hacerse hueco en el departamento de marketing de algunas empresas.

Aun así, la realidad no era tan esperanzadora, este aspecto positivo se queda en un segundo plano si empezamos a analizar todas las situaciones en las que ser mujer en una empresa del siglo XX suponía una desventaja. Las mujeres que trabajaban en las empresas eran una minoría de profesionales que solían trabajar en publicidad, revistas y periódicos, pero que raramente controlaban las empresas en las que trabajaban o tenían posiciones ejecutivas en las mismas. Las mujeres eran excluidas de puestos de trabajo que requirieran de interacción cara a cara con los representantes de los fabricantes. De manera similar, los editores y los distribuidores eran predominantemente hombres, a pesar de que eran gran cantidad de mujeres las que editaban las revistas de mujeres más exitosas o las que poseían grandes almacenes o tiendas de especialidad (Marchand R., 1985)

Un caso destacado de una mujer emprendedora que consiguió hacerse un hueco en el mundo de la empresa del siglo XX, el cual estaba dominado por hombres, fue Elisabeth Arden. Esta mujer canadiense construyó un imperio de cosméticos en EEUU. Fue una mujer pionera que vio la feminidad como una idea de negocio y no como inconveniencia, y consiguió utilizar esta idea para convertirse en una empresaria de éxito.

En el mundo de la belleza y la cosmética las mujeres también fueron precursoras de sistemas comerciales tan conocidos como es la franquicia. Estas mujeres creaban programas exclusivos para el tratamiento de la piel y el cabello, creando escuelas de cosmetología e impartiendo cursos. Estos programas se convirtieron en la base de operaciones de franquicia, en las que las mujeres compraban el derecho a utilizar el método de belleza, vender productos de la marca y operar salones bajo el nombre de la empresaria (Dicke T., 1992).

Otra de las razones por las que las mujeres empresarias han estado invisibilizadas durante la historia ha sido porque la mayoría de ellas trabajaban en pequeñas empresas. Los historiadores se han centrado en las grandes compañías, pero la realidad es que

estas últimas sólo suponían el 20% de las empresas de los Estados Unidos y el otro 80% eran empresas de minoristas independientes.

Como se ha podido observar en estos párrafos, las mujeres no han tenido un camino fácil si querían introducirse al mundo empresarial y aún mucho menos si querían llegar a puestos de alta dirección. Con el paso de los años, la situación ha mejorado, pero es importante entender la historia femenina en la empresa y así comprender cómo esta está mucho menos estudiada por los historiadores y los pocos datos que se encuentran reflejan que la representación femenina siempre ha sido inferior. Afortunadamente, que hoy en día una mujer trabaje no es una excepción, sino que es lo que entendemos como normal. Es importante conocer la historia debido a que influye a la situación actual y nos ayuda a empezar a entender el porqué de las desigualdades que existen a día de hoy.

3. LA MUJER EN LA ALTA DIRECCIÓN

Ser mujer y formar parte de los puestos más altos de una empresa es considerado por algunos como una ventaja competitiva, se refieren a la llamada “capacidad de respuesta femenina”. Es una realidad que al igual que nos diferenciamos en muchos aspectos, también los hombres y las mujeres difieren de manera significativa a la hora de tomar decisiones: los hombres son más agresivos y propensos a fantasear y las mujeres son más perceptivas de la realidad y tienden a mantener el interés en completar un trabajo más realista. Por supuesto, esto es el caso general y no quita que haya personas con cualidades diversas que no entren dentro de estos esquemas de diferencias entre géneros. Estas diferencias hacen imperativo que las mujeres estén representadas en la toma de decisiones de alto nivel para lograr un equilibrio y una "distribución complementaria del talento laboral entre los dos sexos" (Willet R., 1971). El objetivo a perseguir es encontrarnos con que la alta dirección de las empresas está formada por diversos tipos de liderazgo y por tanto, de personas.

"Si nuestros estereotipos sobre las mujeres son correctos, las habilidades y el comportamiento que adquieren al convertirse en mujer son exactamente los de los buenos directivos: están formadas en relaciones humanas, no en tubos de ensayo y maquinaria; en perspicacia; en la organización y mantenimiento de una sociedad social, la unidad, la familia; al mando no a través de órdenes arbitrarias, sino a través de la persuasión y la participación en el cuidado de los subordinados y

atendiendo a sus necesidades para que produzcan mejor. Si pueden convertirse en buenas amas de casa, seguramente podrían convertirse en excelentes gerentes" (Goode, W. 1971)

Aunque los argumentos del sociólogo William J. Goode están basados en una visión tradicional de lo que era la mujer en el siglo pasado, sí que nos pueden dar una idea de porqué hay rasgos intrínsecamente femeninos que pueden suponer una ventaja a la hora de liderar una empresa. Sus palabras pueden servir como contraargumento para aquellos que piensan que las mujeres no son capaces de liderar porque sus características femeninas son vistas como un inconveniente. Esto no significa que todas las mujeres tengan los mismos puntos fuertes, ni que no haya hombres que posean destrezas similares a las de las mujeres, pero sí demuestra que incluso basándonos en los estereotipos más comunes del género femenino las mujeres siguen siendo más que válidas para el liderazgo empresarial.

Si hablamos de la mujer en la alta dirección, inevitablemente tenemos que hablar de términos como el famoso “techo de cristal”. Cuando hablamos del techo de cristal nos referimos a un conjunto de barreras artificiales invisibles que impiden que las mujeres lleguen a puestos de alta dirección en las empresas. Son aquellos mecanismos discriminatorios que obstaculizan el desarrollo profesional de las mujeres, las limitan y les marcan un tope difícil de superar. (Barberá E., Ramos A., Sarrió M., Candela C., 2002) Este término surgió en los años 80 en un informe sobre mujeres ejecutivas publicado en el Wall Street Journal (Barba, 2016) y su popularidad fue en aumento hasta alcanzar su plenitud en la década de los 90.

En el momento actual, el techo de cristal lo apuntalan dos consistentes pilares referidos a la cultura organizacional dominante, caracterizada por la persistencia de creencias sociales estereotipadas sobre los géneros, y a las responsabilidades familiares asumidas mayoritariamente por las mujeres (Barberá E., Ramos A., Sarrió M., Candela C. 2002)

También existen otros términos menos conocidos como el llamado “suelo pegajoso” que se refiere a cómo las mujeres tienen dificultades para escapar de la base de la pirámide económica. Está relacionado con las constantes decisiones que las mujeres deben tomar y que suelen girar en torno a elegir entre su vida familiar y su vida

profesional. Debemos tener en cuenta que hay puestos que requieren viajes de negocios o formaciones en otro horario que no es el laboral y que hacen difícil conciliarlo con la vida familiar. Muchas mujeres acaban sacrificando su promoción en el trabajo por no dejar de lado los cuidados del hogar.

Otro concepto interesante es el llamado “acantilado de cristal”, que es el fenómeno mediante el cual las mujeres en puestos de liderazgo tienen más probabilidades que los hombres de alcanzar puestos de dirección durante períodos de crisis o recesión, por lo cual tienden a una mayor probabilidad de fracaso.

La realidad es que el estilo de liderazgo de las mujeres es bastante diferente al de los hombres. Las mujeres son mucho más colaborativas en la gestión que los hombres y escuchan más que ellos, además son más receptivas con sus compañeros de trabajo. Los hombres buscan ganar poder de una forma más dominante, con una comunicación de arriba hacia abajo. Algunas líneas de pensamiento recientes sugieren que las mujeres prefieren estilos de gestión más interactivos que el de sus compañeros.

Un ejemplo de una mujer exitosa que abogaba por un estilo de liderazgo como el explicado anteriormente es Meg Whitman, presidenta y CEO durante 10 años, desde 1998 hasta 2008 (cuando se retiró) de la famosa empresa E-Bay. Meg Whitman tiene un estilo de liderazgo más informal y cree al máximo en el concepto de equipo, ella afirmaba que, si no eres uno con tu personal y con tus clientes, no eres un buen líder.

Esto sugiere que es más probable que los hombres se preocupen por cuestiones de jerarquía y estatus, y las mujeres por cuestiones de participación igualitaria y de relaciones entre trabajadores.

No todas las formas de dirigir son iguales, existen de hecho, varios tipos de comportamientos directivos. Por un lado, tenemos el autocrático o transaccional, en el que el jefe tiene un poder absoluto sobre los trabajadores, este tipo de liderazgo está más asociado con lo masculino. Por otro lado, tenemos el liderazgo democrático o transaccional, en el que es el líder el que tiene la última palabra pero deja que su equipo forme parte de la toma de decisiones, es este tipo de liderazgo el que se asocia a lo femenino.

Se denomina «racionalidad femenina» por contraste con el concepto clásico de «racionalidad masculina» weberiana. A diferencia de esta última, que sólo toma en consideración las actividades instrumentales dirigidas a la meta, las elecciones racionales femeninas incorporan, dentro de las estructuras sociales y económicas, los sentimientos y emociones propios y ajenos. Las diferencias entre estos dos modos racionales de situarse ante el trabajo y la vida en general son determinantes de la posición que suelen ocupar las mujeres en la jerarquía laboral y social. (Bologh, 1990)

El impedimento de acceso de la mujer a la alta dirección es al final un caso de discriminación indirecta. No podemos considerarla directa debido a que no hay ninguna norma, ley o política que impida que las mujeres accedan a puestos directivos. En teoría, todos somos iguales ante la ley y deberíamos poder acceder a una promoción si tenemos la preparación necesaria para un puesto concreto. Pero en este caso, la discriminación es indirecta porque lo que dificulta que las mujeres asciendan a estos puestos son las costumbres, los prejuicios o los tabúes.

Además, la discriminación puede dividirse en dos tipos: horizontal y vertical. Por un lado, la discriminación horizontal se refiere a la distribución desproporcionada de hombres y mujeres según el sector laboral. Esto se debe a que existen oficios tradicionalmente masculinos y otros tradicionalmente femeninos. Por lo tanto, en un sector masculino como puede ser la construcción, la mecánica o la ingeniería, es más difícil que haya presencia de mujeres y consecuentemente aún más complicado que estas lleguen a puestos directivos. Por otro lado, la discriminación vertical se explica porque en la mayoría de los sectores, incluso los más feminizados, la mujer está menos presente conforme se va ascendiendo en la jerarquía piramidal.

Hay que entender la diversidad como una oportunidad para el enriquecimiento de la empresa y en algunas ocasiones, puede ser visto hasta para enriquecer al mundo entero. Un informe del McKinsey Global Institute realizado en 2015 señalaba que el PIB global aumentaría en 12 billones de dólares para 2025 si se avanzara en la igualdad de género dentro de la sociedad apoyando a los sectores público, privado y social para que estos actúen en coordinación y así conseguir cerrar las brechas de género. Los académicos que realizaron estos cálculos señalaban que un escenario de “pleno potencial” en el que las mujeres participen en la economía en un número idéntico al de los hombres, sumaría

hasta 28 billones de dólares, o el 26% al PIB global anual, en 2025 en comparación con lo que pasaría en una situación empresarial como la actual.

El hecho de que las mujeres participen en puestos directivos supone que las empresas en las que forman parte sean más innovadoras y productivas. Tener puntos de vista diversos ayuda a tener un mejor conocimiento de la base de clientes, la realidad es que las empresas venden productos u ofrecen servicios tanto a hombres como mujeres, por lo tanto resulta ilógico que las decisiones solo se tomen por hombres, ya que se estaría perdiendo una gran ventaja estratégica. La valoración de este criterio supone fundamentalmente un cambio de perspectiva, en la medida en que la diversidad se concibe como un potencial a explotar y no como un problema que precisa tratamiento (Jacobson, 1999).

De acuerdo con un estudio del año 2016 realizado por el Peterson Institute for International Economics llamado “Is gender diversity profitable?” se analizó a 21.980 empresas de 91 países, concluyendo que la presencia de mujeres en puestos de liderazgo puede hacer que una empresa rentable que tenga a un 30% de mujeres en puestos directivos consiga que su margen neto de beneficio se incremente hasta en un 1% más que en aquellas empresas que no tienen mujeres en la alta dirección.

En este estudio se analizaron tanto empresas rentables como empresas no rentables, si se analizaba el conjunto de la muestra, sin separar solo las empresas rentables, se descubrió que estas podrían aumentar su margen neto de beneficio hasta en un 6% si contaban con mujeres en puestos directivos. El estudio concluye por tanto que las políticas que favorecen un ascenso de las mujeres a los puestos más altos de las empresas podrían generar importantes resultados positivos en las mismas.

La progresiva profesionalización femenina y el incremento de mujeres ocupando posiciones directivas repercute sobre su nivel de autoestima, sentido de auto eficacia y motivación de logro. Socialmente dicho incremento contribuye al aprovechamiento de los recursos humanos disponibles y sirve, además, para modificar los prejuicios sociales sobre la carencia de aptitudes y/o actitudes directivas de las mujeres, consiguiendo así una valoración simbólica de las mujeres, en general, y de los rasgos prototípicos femeninos (Barberá E., Ramos A., Sarrió M., Candela C. 2002)

Podemos destacar algunos beneficios de la diversidad de género en la empresa: en primer lugar, puede ayudar a que las empresas se distingan y diferencien del resto. También puede ser una ventaja a la hora de tomar decisiones, ya que siempre es mejor tener puntos de vista diversos. Además, puede ayudar a la fidelización de los clientes, ya que tendrán una mejor imagen de la empresa y estarán mejor atendidos gracias a la diversidad de puntos de vista que se ha comentado antes. Adicionalmente, creará un equipo unido y que se sienta identificado con la empresa, ya que los trabajadores sentirán que se dan las mismas oportunidades a todos. Y por último, no se dejará escapar a grandes talentos, evitando que mujeres con alta cualificación se marchen de la empresa.

Promover la igualdad de género en el lugar de trabajo además de ser la opción justa es la más inteligente. Cada vez más ejemplos muestran que el aprovechamiento de las competencias y el talento tanto de los hombres como de las mujeres no solo beneficia a las empresas sino a toda la sociedad (Ryder, 2015).

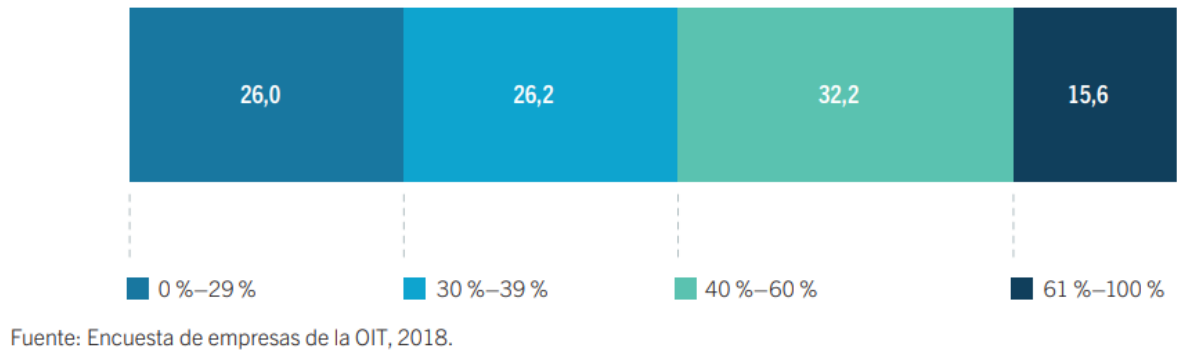
4. SITUACIÓN ACTUAL

Las mujeres han formado parte del mundo laboral durante ya muchos años, sin embargo, su presencia como miembros de la alta dirección empresarial es bastante reciente, y los números siguen siendo inferiores a los de sus compañeros.

La Organización Internacional del Trabajo realizó en 2018 una serie de encuestas a nivel mundial, en concreto a 70 países y 12.940 empresas. Entre las empresas encuestadas, un 50,8% eran pequeñas empresas, un 32,5% eran grandes empresas y un 16,6% eran medianas empresas.

Gráfico 4.1: Porcentaje de empresas según proporción de trabajadoras en su fuerza de trabajo según encuesta de las empresas de la OIT de 2018

La desigualdad de género en la alta dirección empresarial

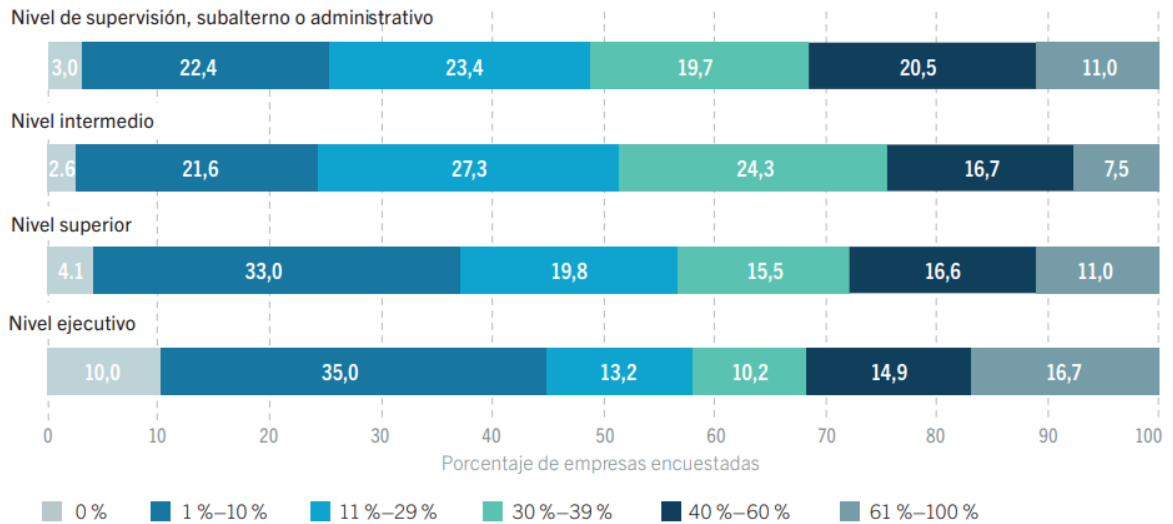


Como podemos observar según el gráfico 4.1 la mayoría de las empresas tienen entre un 40 y un 60% de mujeres en su fuerza de trabajo lo que supondría una situación de equilibrio de género, pero aún existen un 26,2% de empresas que tienen entre el 30 y 39% y otro 26% de empresas en el que predomina la participación masculina y que tienen entre ninguna y un 29% de mujeres.

Gracias a estos datos podemos afirmar que, afortunadamente, la presencia de la mujer en la fuerza de trabajo es bastante equilibrada comparada con la presencia de los hombres, sin embargo, no ocurre lo mismo con los puestos directivos en las empresas.

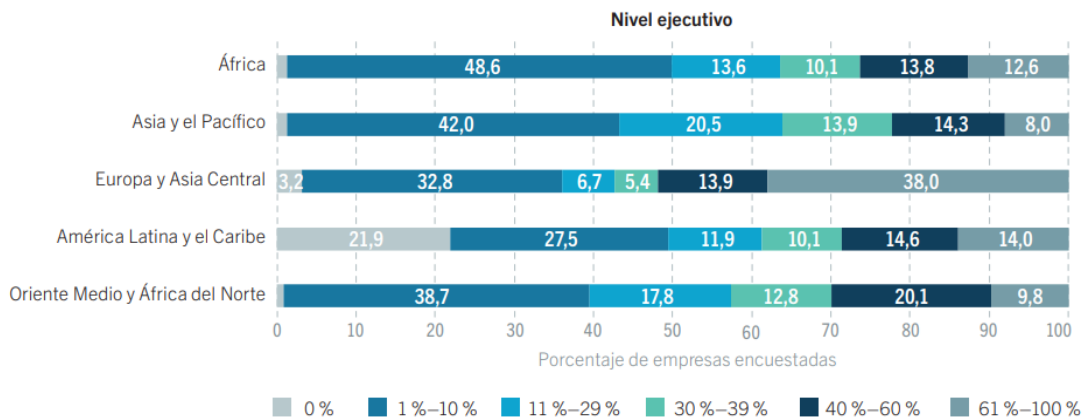
Gráfico 4.2: Porcentaje de empresas en función de la proporción de mujeres directivas en los cuatro niveles de puestos (resultados por nivel directivo) según encuesta de empresas de la OIT de 2018.

La desigualdad de género en la alta dirección empresarial



Tal y como representa el gráfico 4.2, a nivel ejecutivo, la mayoría de las empresas solo tienen una representación de entre el 1 y el 10% de mujeres, cifras excesivamente bajas. El 58,2% de las empresas admite tener menos del 30% de mujeres en puestos ejecutivos. En los niveles superiores, un 33% de las empresas solo tienen entre un 1 y un 10% de presencia femenina y un casi 20% de las empresas entre un 11 y 29%. Esto significa que casi la mitad de las empresas tienen menos del 30% de mujeres en los puestos de nivel superior.

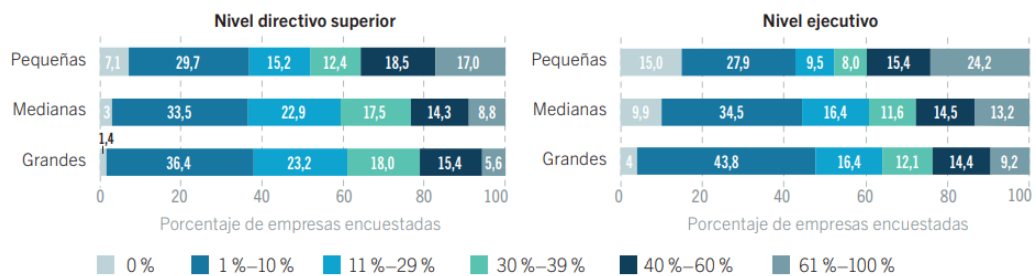
Gráfico 4.3: *Porcentaje de empresas en función de la proporción de mujeres directivas a nivel ejecutivo (resultados por región) según encuesta de empresas de la OIT de 2018.*



Si analizamos los datos según la región observamos que los países con mayor proporción de mujeres en puestos ejecutivos en las empresas son los de Europa y Asia Central seguidos por los de América Latina y el Caribe. Sin embargo, debemos destacar que en América Latina y el Caribe, aunque tiene la segunda cifra más alta de representación de mujeres también tiene una de las más bajas, ya que el 21,9% de las empresas no tiene a ninguna mujer en puestos ejecutivos.

La mayoría de las empresas, a excepción de la región de Europa y Asia Central, tienen menos de un 10% de mujeres en posiciones de nivel ejecutivo. Esto supone que la situación de desequilibrio está presente a nivel mundial.

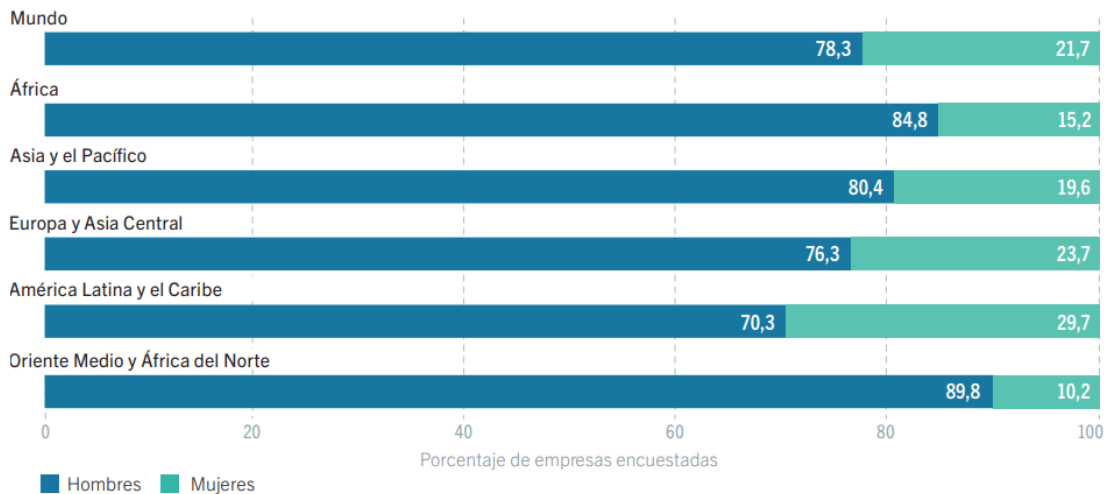
Gráfico 4.4: Porcentaje de empresas por proporción de mujeres en cargos directivos de los niveles directivo superior y ejecutivo por tamaño de la empresa según encuesta de empresas de la OIT de 2018.



En relación al tamaño, también se descubrió que contra más grande es la empresa, menos mujeres hay en niveles superiores y ejecutivos. Como podemos observar en el gráfico 4.4, las empresas que tienen entre un 61 y un 100% de mujeres en puestos superiores o ejecutivos van disminuyendo conforme las empresas aumentan de tamaño.

Gráfico 4.5: El género de los directores generales de empresas, resultados a escala mundial y regional según encuesta de empresas de la OIT de 2018.

La desigualdad de género en la alta dirección empresarial



Por último, y para cerrar este análisis de las encuestas de la OIT, podemos observar cómo la gran mayoría de los directores generales de empresas a nivel mundial son hombres, tal como observamos en el gráfico 4.5. Es cierto que en regiones como Oriente Medio y África la desigualdad es más destacable, pero aun así no hay ninguna región que se acerque al equilibrio.

Existen otras fuentes relevantes que también vale la pena analizar, como las Encuestas de Empresas del Banco Mundial. Estas encuestas abarcan datos económicos sobre 219.000 empresas en 159 países. Los resultados son muy similares a los expuestos anteriormente.

Gráfico 4.6: Porcentaje de empresas con participación femenina en la propiedad de la misma, porcentaje de empresas con propiedad mayoritaria de mujeres y porcentaje de empresas con una mujer en la alta dirección según regiones. Encuestas de Empresas del Banco Mundial.

La desigualdad de género en la alta dirección empresarial

Economy	Percent of firms with women participation in ownership	Percent of firms with majority women ownership	Percent of firms with a woman top manager
All Countries	33.7	15.1	18.7
East Asia & Pacific	44.2	25.7	34.8
Europe & Central Asia	34.1	13.2	17.3
Latin America & Caribbean	47.4	18.7	20.2
Middle East & North Africa	17.4	4.1	5.5
South Asia	12.6	7.9	9.2
Sub-Saharan Africa	29.9	14.6	17.1

Cómo podemos observar, solo un 18,7% de las empresas encuestadas tienen mujeres en sus puestos de alta dirección. Además, un 15,1% de las empresas tienen mayoría de mujeres propietarias y un 33,7% de las empresas encuestadas tienen participación femenina en la propiedad de la empresa. De nuevo, podemos afirmar que al igual que pasaba en el análisis de los gráficos anteriormente expuestos, África tiene algunos de los datos más bajos en comparación con otras regiones. Lo mismo pasa también con el sur de Asia.

Se debe puntualizar que, los promedios de los indicadores se calculan tomando un promedio simple de estimaciones puntuales a nivel de economía. Para cada economía, en este cálculo, solo se utiliza el último año disponible de datos de la encuesta. Por esta razón los datos pueden diferir con los de la OIT. En cualquier caso, ambas fuentes nos muestran cómo los datos globales y la mayoría de los datos regionales están lejos de representar el equilibrio en materia de género.

En el análisis de la situación laboral actual de las mujeres hay dos indicadores que resultan muy útiles para delimitar sus posibilidades reales de acceso a posiciones con capacidad de decisión y autonomía. Ellos son: por un lado, el nivel

de formación y preparación profesional conseguidos y por otro lado, el contar con ayuda para afrontar las responsabilidades y cargas familiares (Villota, 2000)

Leyendo estas palabras de Paloma de Villota, doctora y Licenciada en Ciencias Políticas, Económicas y Comerciales, inevitablemente surge la duda de porqué sigue existiendo esta desigualdad en los altos cargos empresariales si, tal y como afirma ella, uno de los factores necesarios para alcanzar posiciones de decisión en las empresas es tener la suficiente formación. Hoy en día existen más mujeres con estudios superiores que hombres. Según el Instituto Nacional de Estadística, el porcentaje de mujeres graduadas en educación superior en España en 2022 es del 54,4% y el de hombres del 45,4%. En los países de la Unión Europea, el porcentaje de mujeres graduadas es superior al de hombres, excepto en Grecia (49,6%).

En cuanto a los estudios de administración de empresas, según la fuente Clear Admit (el recurso independiente líder para los mejores candidatos a graduados en administración de empresas) universidades como: ESCP Business School, una de las mejores escuelas de negocios de Europa; Johns Hopkins Carey Business School, top 30 de universidades a nivel global; Oxford Saïd Business School, el quinto mejor programa europeo; tienen mayoría de mujeres entre sus estudiantes (Wakal, 2024)

Lamentablemente, la desigualdad de género no solo es visible en la alta dirección de las empresas, sino que también es un hecho que hay desigualdad en los gobiernos de los países de todo el mundo. Según la Organización de las Naciones Unidas, a 1 de octubre de 2024, había 29 países donde 30 mujeres desempeñaban el papel de Jefas de Estado y/o de Gobierno. Al ritmo actual, la igualdad de género en las más altas esferas de decisión no se logrará por otros 130 años. Solo 19 países están presididos por una Jefa de Estado, y 17 países tienen Jefas de Gobierno. Si sacamos porcentajes, teniendo en cuenta que 193 estados forman parte de las Naciones Unidas, concluimos que sólo un 15% de los estados están gobernados por mujeres. Estos datos resultan alarmantes siendo que las mujeres somos la mitad de la población mundial. Si estas situaciones se dan en los poderes ejecutivos de los países no es de extrañar que suceda lo mismo en las empresas.

A día de hoy existe una persistente segregación ocupacional, hay empleos para hombres y empleos para mujeres. Esta situación es injusta e ineficiente. Incluso los países que cuentan con un sólido historial en la promoción de la igualdad de género todavía tienen mucho que mejorar en cuanto a esta materia. Lo que agrava aún más el problema, es que a los llamados empleos femeninos a menudo se les asigna un valor de mercado más bajo. Incluso en los sectores dominados por las mujeres, como la salud y la educación, los hombres suelen ocupar los puestos más cualificados y suelen ser los responsables.

Para las mujeres que además sufren discriminación por su raza, los porcentajes son aún más bajos. Según el Informe de Volatilidad de CFO Dive (noticias y análisis financieros) sobre las tendencias de los ejecutivos de la alta dirección en el que se rastreó datos de 648 empresas públicas y 26 empresas privadas de Estados Unidos en 2023, la proporción de personas de diversas etnias y razas en puestos de dirección ejecutiva es del 12,9% y si tenemos en cuenta los datos de mujeres racializadas solo es un 8,7%.

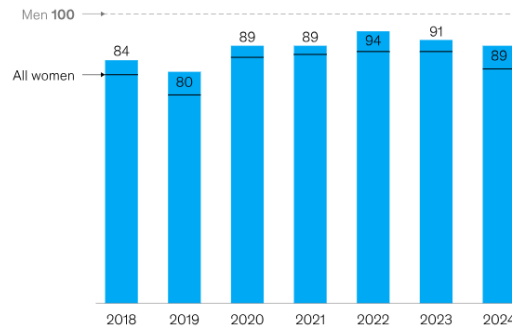
El informe “Women in the workplace 2024” realizado por McKinsey & Company, una consultora estratégica global que se focaliza en resolver problemas concernientes a la administración estratégica, recopiló información de 281 organizaciones participantes de Estados Unidos que en conjunto emplean a más de diez millones de personas. En estas organizaciones, se encuestó a más de 15.000 empleados y más de 280 líderes de recursos humanos, quienes compartieron ideas sobre sus políticas y prácticas. El informe ofrece una mirada interseccional a los prejuicios y barreras específicas que enfrentan las mujeres asiáticas, negras, latinas y LGBTQ+, así como las mujeres con discapacidad.

Gráfico 4.7: número de mujeres blancas ascendidas a directoras por cada 100 hombres ascendidos a directores. Informe Women in the Workplace 2024.

La desigualdad de género en la alta dirección empresarial

Women promoted to manager for every 100 men promoted to manager, by ethnicity, number

White women



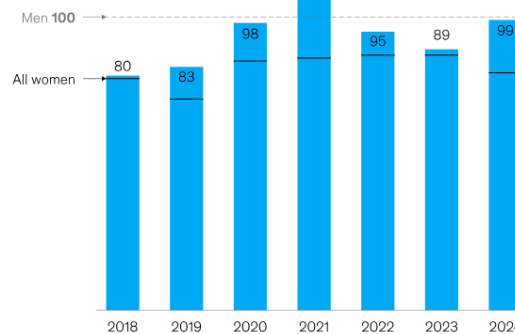
Source: Women in the Workplace 2024, McKinsey & Company and LeanIn.Org

Según el gráfico 4.7, podemos ver que se alcanzó una cifra muy cercana a la paridad en el año 2022 pero que lamentablemente los números han vuelto a decrecer desde entonces hasta el año actual, en el que solo 89 mujeres de cada 100 hombres son ascendidas a directoras.

Gráfico 4.8: número de mujeres asiáticas ascendidas a directoras por cada 100 hombres ascendidos a directores. Informe Women in the Workplace 2024.

Women promoted to manager for every 100 men promoted to manager, by ethnicity, number

Asian women



Source: Women in the Workplace 2024, McKinsey & Company and LeanIn.Org

La situación para las mujeres asiáticas es hasta mejor que para las mujeres blancas, en este año 2024, han estado muy cerca de conseguir el equilibrio total, habiendo conseguido en el año 2021 que incluso más mujeres fueran directoras en comparación con los hombres. Estos datos concuerdan con los expuestos anteriormente (gráfico 4.3),

donde se demostraba que en Europa y Asia central se encontraban los países con mayor proporción de mujeres en puestos ejecutivos en las empresas.

Gráfico 4.9: número de mujeres negras ascendidas a directoras por cada 100 hombres ascendidos a directores. Informe Women in the Workplace 2024.



Como podemos observar, nada tiene que ver la situación de las mujeres negras en cuanto al ascenso a posiciones directivas. A diferencia de sus compañeras blancas y asiáticas, las mujeres negras están actualmente muy lejos de conseguir la igualdad de género en esta materia. Aunque es verdad que en los años 2021 y 2022 se alcanzaron datos muy positivos, en los últimos dos años las cifras han bajado de nuevo. Estas mujeres tienen que hacer frente a una doble discriminación, primero por el hecho de ser mujer y segundo por su raza, no se debe dejar de lado este problema ya que es necesario que la igualdad de género en la alta dirección empresarial sea interseccional.

Según este estudio, al ritmo actual de progreso, a las mujeres blancas les costaría 22 años alcanzar el equilibrio de género, y a las mujeres negras les costaría más del doble de tiempo.

5. BARRERAS E INHIBIDORES DE LA IGUALDAD

Las barreras e inhibidores son todos aquellos factores que dificultan o imposibilitan que las mujeres alcancen puestos de alta dirección en las empresas. Son importantes en el proceso del desarrollo profesional, y la aparición de estas barreras frecuentemente

comienza cuando las mujeres son niñas. En muchas ocasiones las barreras e inhibidores de las que se va a hablar a continuación se refuerzan a lo largo de la etapa educativa, de la universidad y finalmente una vez que las mujeres entran al mercado laboral, volviéndose más complejas conforme se avanza en el tiempo.

En el pasado, las barreras comunes a las que se enfrentaban las mujeres incluían la tipificación sexual de ocupaciones, debido a que antes había diferencias muy marcadas entre los oficios masculinos y femeninos. También tenían que hacer frente a una discriminación sexual muy evidente y asumían que no podían formarse de la misma manera que hacían los hombres. Afortunadamente, hoy en día las mujeres estamos en una mejor situación y somos escuchadas, es por eso que, actualmente, existen menos barreras que antes, pero esto no significa que hayan desaparecido, sino que son menos visibles, y por tanto, más difíciles de controlar y eliminar.

A continuación, se nombran las principales barreras a las que las mujeres se enfrentan hoy en día que dificultan la igualdad de género en la alta dirección empresarial.

5.1 Estereotipos

Los estereotipos son las etiquetas que ponemos a una persona o un grupo de ellas. Es una acción que realizamos de manera inconsciente por la forma que tenemos de procesar la información. En ocasiones, existen estereotipos sobre cómo debe comportarse una mujer y un hombre en el entorno laboral o sobre qué oficios corresponden a hombres y a mujeres respectivamente. El estereotipo de que algunos trabajos son más apropiados para los hombres que para las mujeres se puede encontrar en todo el mundo: las mujeres son vistas como más "humanas" y, por lo tanto, más aptas para un tipo específico de trabajo, como recursos humanos, comunicaciones, relaciones públicas y marketing. La gestión, especialmente en áreas como finanzas y servicios de información, sigue considerándose un trabajo más apropiado para los hombres.

Estos prejuicios pueden afectar al comportamiento de las empresas, ya que si existe una creencia generalizada de que las mujeres tienen menos ambición de ser altas directivas o si se piensa que son menos capaces para ello, inconscientemente van a preferir contratar a hombres para ocupar los puestos de dirección. Por otro lado, las

propias mujeres pueden sentirse desmotivadas al creerse estos estereotipos y tener menos interés en lograr una promoción profesional.

Los estereotipos de género, en tanto sistema de creencias que son, no se limitan a reflejar la realidad de forma esquemática y simplificada, sino que intervienen activamente sobre ella y contribuyen a modificar comportamientos e interacciones humanas (Barberá, 1998)

Textio, una empresa estadounidense que se enfoca en mejorar la calidad del lenguaje en la comunicación empresarial publicó este año 2024 un informe sobre el sesgo lingüístico en los comentarios sobre los rendimientos de los trabajadores. Para realizar este informe, analizaron los expedientes de desempeño de más de 23.000 trabajadores en 250 organizaciones. Concluyeron que alrededor del 76% de las trabajadoras con un alto rendimiento recibieron comentarios negativos de sus jefes en comparación con sólo el 2% de los hombres con un alto rendimiento. Afirman que esto tiene que ver en gran medida con el sesgo inconsciente de los gerentes: las mujeres son juzgadas de manera más crítica y en un nivel más personal que los hombres. Además, según este mismo informe, alrededor del 88% de estas trabajadoras reciben comentarios sobre su personalidad, mientras que lo mismo ocurre con sólo el 12% de sus homólogos masculinos.

“Tendemos a relacionarnos con las mujeres en el lugar de trabajo en función de cómo hacen sentir a las personas que las rodean, más que en función del trabajo que realizan. Eso significa que comentamos lo amigables, colaborativas, difíciles y agradables que son. Esas cualidades no necesariamente se relacionan con la calidad del trabajo que ellas realizan” (Snyder K. en Burleigh E. 2024)

5.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional son los significados, valores y normas que comparte cada empresa. El problema surge si los valores en los que se basa una organización no valoran lo femenino y siguen teniendo resquicios de un sistema patriarcal que fomenta los roles de género y una relación de superioridad dentro del ámbito laboral entre hombres y mujeres. Estas empresas estimulan menos a las mujeres que forman parte de las mismas y por tanto las trabajadoras están menos incentivadas a escalar dentro de la

organización. El éxito se asocia al liderazgo masculino y, como consecuencia, la cultura organizacional tradicional sigue siendo considerada la mejor en muchas ocasiones (Ribera et al, 2009).

5.3 Cargas familiares

Cuando hablamos de las cargas familiares, nos referimos a que muchas mujeres tienen que hacer un esfuerzo adicional al resto de trabajadores para organizarse y conciliar su vida laboral y familiar, suponiendo esto un estrés añadido en sus vidas. Cuando encima hablamos de posiciones directivas, que requieren una gran disponibilidad y estar en constante movimiento, el problema se hace aún más notable. Además, según un estudio realizado por la Universidad de Granada, cuando se ha preguntado a los trabajadores y trabajadoras si estarían dispuestos a renunciar a responsabilidad o retribución a cambio de más tiempo para estar con sus familias, la mayoría de los hombres no están dispuestos mientras que las mujeres sí que lo están (Villanueva-Moya, L., & Expósito, F. 2023)

Dentro de las cargas familiares, hay una que destaca por encima de las demás, estamos hablando de la maternidad. Es verdad que la situación ha cambiado mucho en comparación con las generaciones anteriores, ahora mismo por lo general tanto el padre como la madre se preocupan por el recién nacido de la misma manera. En España, por ejemplo, ambos progenitores disfrutan del mismo número de semanas de baja laboral, así que asumimos que a niveles prácticos van a participar de manera igualitaria. Sin embargo, la realidad es que, aun a pesar de estos avances, las mujeres con hijos tienen menos tendencia a participar en el mercado laboral que las que no los tienen. Según el INE, en España un 70,4% de las mujeres que están en edad de trabajar con hijos tenían un puesto de trabajo en 2022, frente al 75,6% de las mujeres que no han sido madres. En el caso de los hombres vemos una tendencia opuesta. Un 89,4% de los hombres que han tenido descendencia y están en edad de trabajar tienen un empleo mientras que ese porcentaje baja al 77,9% para los hombres sin hijos.

En el año 2006, la Universidad de Navarra publicó un artículo llamado “Frenos e impulsores de la mujer directiva” en el que se preguntaba a 145 directivas procedentes de todos los sectores empresariales cómo de acuerdo o desacuerdo estaban ante una serie de afirmaciones, el 37,4% estaba “totalmente de acuerdo” y un 34,3% estaba “de

acuerdo” en que tenían una sensación de “doble jornada”. La doble jornada es la percepción que tienen muchas mujeres empresarias de que su jornada no acaba al irse de la empresa, sino que continúa al tener que hacerse cargo de todas las tareas domésticas. Además, en este estudio se afirma que la sensación de doble jornada es más notable en las empresas grandes que en las pequeñas.

Otro factor a tener en cuenta es que el momento vital de máxima fertilidad de las mujeres en muchas ocasiones coincide con el momento de mayor desarrollo profesional de las mismas. Según datos del Eurostat de 2019, la edad media de la Unión Europea en la que las mujeres tienen su primer hijo es de 29,4 años.

En muchas ocasiones, ante las dificultades para combinar la vida personal y profesional, las mujeres deciden soltar peso en el ámbito laboral interrumpiendo sus carreras profesionales o escogiendo trabajos a tiempo parcial (Bowles & McGinn, 2005 en Rincón et al, 2017).

5.4 Teoría del capital humano

Esta teoría nos ayuda a entender cómo la educación, la formación y otras formas de desarrollo personal puede impactar considerablemente en la productividad individual y son fundamentales para el crecimiento dentro de una organización. Por esta razón se argumenta que hay una gran cantidad de mujeres que quedan fuera de la promoción de las empresas por no disponer de tiempo suficiente para formarse y desarrollar sus habilidades profesionales. Esto está estrechamente relacionado con el hecho de que muchas mujeres son las encargadas de las responsabilidades y cargas familiares.

5.5 Tokenismo

Este fenómeno sucede cuando la presencia de un grupo minoritario, como es en este caso las mujeres en la alta dirección empresarial, se convierte en un símbolo más que en una integración real de este grupo. De esta forma, las mujeres son consideradas representantes de su categoría social y no son vistas por su potencial a nivel individual. Lo que se busca en estos casos es evitar que acusen a la empresa de discriminación y así limpiar su imagen, lo que pasa es que a diferencia de lo que pueda parecer, no soluciona los problemas de discriminación ya que, si no va acompañado de un cambio estructural, la situación se mantiene como estaba antes.

5.6 Falta de, o reducida experiencia:

Es lógico que, entre otras habilidades y talentos, los puestos de alta dirección requieran de una amplia y variada experiencia dentro de la empresa. A menudo, las mujeres son ubicadas en una trayectoria profesional separada y menos prometedora. Muchos potenciales ejecutivos, sin embargo, son "encaminados" a través de ciertas áreas de alta visibilidad y alta responsabilidad como marketing, finanzas y producción

Estas habilidades para formar parte de la alta dirección son difíciles de adquirir, y normalmente se consiguen hacia la mitad de la vida laboral de los trabajadores. Esto supone un problema para las mujeres que buscan alcanzar puestos de alta dirección debido a que si ahora tienen problemas para acceder a estos puestos, aun les resultaba más complicado hacerlo hace años, cuando las desigualdades eran más significativas. De esta forma resulta muy complicado que a día de hoy tengan la experiencia previa necesaria para estos puestos de trabajo si en el pasado también tenían importantes dificultades para acceder a estos mismos puestos. Sin embargo, parece que las mujeres son más proclives a tener experiencias alternativas como directivas, por ejemplo, en los consejos de ONGs, pequeñas empresas o cooperativas (Mateos de Cabo, Gimeno e Iturrioz, 2009). Además, las mujeres tienden a compensar su carencia de experiencia en puestos de responsabilidad con mayores niveles educativos, lo que lleva a un mayor número de mujeres con títulos de MBA y con experiencia internacional (Singh, Terjesen y Vinnicombe, 2008).

5.7 Teoría del capital social

Esta teoría analiza el valor de las relaciones sociales y las redes de cooperación en nuestra sociedad. Nos sirve para explicar la falta de conexiones sociales de las mujeres trabajadoras con personas que ejerzan puestos directivos. Al ser un entorno en el que predominan los hombres, las mujeres tienen menos referentes y menos enlaces en comparación con sus compañeros. Esta falta de acceso a las redes formales puede suponer un impedimento para la promoción de las mujeres empresarias.

No debemos pasar por alto las relaciones informales, ya que también son importantes. Las relaciones informales son aquellas que se realizan entre compañeros en un horario fuera del laboral, el conocido "afterwork". En un entorno como el de la alta

dirección de las empresas, en el que la mayoría de los trabajadores están enormemente formados, a veces a la hora de elegir quién va a pasar a formar parte de un puesto directivo se tienen en cuenta las relaciones interpersonales con los candidatos del puesto vacante. Como hemos mencionado anteriormente, las mujeres tienden a sentir una mayor responsabilidad frente a las cargas familiares, lo que puede suponer una barrera a la hora de relacionarse fuera del horario laboral si tienen que atender a dichas responsabilidades.

5.8 Teoría de la organización institucional:

Esta teoría afirma que las empresas están influenciadas por las normas del entorno institucional. Para que las empresas sean legítimas deben aceptar las regulaciones del país en el que están. Existen países que fomentan el crecimiento del número de mujeres en puestos de alta dirección, como puede ser el caso de Italia. Italia aprobó en el año 2012 una ley que requería que los consejos de las empresas que cotizaban en bolsa y las empresas estatales tuvieran al menos el 33% de representación de ambos sexos al llegar el año 2015. Las sanciones para las empresas que no cumplieran este requisito al final del periodo indicado, podían tener como consecuencia incluso la disolución del consejo.

No sabemos con certeza cómo afectan requisitos como el de las cuotas a las empresas, de hecho, existe mucho debate sobre si estas son realmente efectivas para acabar con la desigualdad de género. Lo que está claro es que el país donde se constituye una empresa es un factor importante para el funcionamiento de la misma.

Se ha observado que los países con mayor número de mujeres consejeras también tienen mayor presencia femenina en el mercado laboral en general y en la alta dirección empresarial en particular, menores diferencias salariales entre hombres y mujeres, una mayor sensibilización con las cuestiones de igualdad y períodos más cortos de representación política de las mujeres (Terjesen y Singh, 2008; Terjesen, Aguilera y Lorenz, 2015).

5.9 Barreras organizativas:

La rigidez de los organigramas es una barrera que puede impedir el progreso de las mujeres dentro de la empresa. La mayoría de los entornos de trabajo actuales fueron diseñados por hombres. Las mujeres, que funcionan en una cultura corporativa a veces

más masculina, están bajo presión constante para adaptar o transformar sus estilos de trabajo.

5.10 Teoría de Kanter

Esta teoría postula que los comportamientos y actitudes laborales están determinados por las estructuras sociales en el lugar de trabajo, más que por predisposiciones personales. Los trabajadores son "potenciados" cuando su entorno laboral les proporciona oportunidades y acceso al poder necesario para cumplir con las exigencias del trabajo. Por tanto, según esta teoría, si las mujeres son minoría en su entorno laboral y además están menos estimuladas que sus compañeros para desarrollarse profesionalmente debido a las barreras que se están exponiendo, nunca llegan a puestos de alta dirección a pesar de que a nivel personal sean más que capaces de desempeñar funciones propias de altos cargos.

En conclusión, las barreras más importantes y que requieren de acción inmediata para estar más cerca de la igualdad de género en la alta dirección empresarial son: las cargas familiares, la existencia de estereotipos dentro de la empresa y la falta de referentes femeninos.

6. DESIGUALDAD EN ESPAÑA

Una vez analizada la problemática a nivel global, es importante tratar esta situación de desigualdad desde la perspectiva española. Es cierto que, en comparación con otros países del mundo, España está, a día de hoy, en una situación bastante favorable, sin embargo, este hecho no quita que siga existiendo un desequilibrio entre la presencia de hombres y mujeres en la alta dirección de nuestro país.

Antes de analizar cómo se encuentra nuestro país actualmente, debemos entender cuál ha sido su historia más reciente. A pesar de que las mujeres en casi todo el mundo se incorporaron al mundo del trabajo durante el siglo XX, en España tuvimos que hacer frente a una guerra civil y a un régimen franquista que obligaron a dar un paso atrás en comparación con los avances del resto de países vecinos. Por aquel entonces, las mujeres eran dependientes de sus maridos, no podían firmar contratos, abrir cuentas del banco o disponer de su herencia o de sus bienes sin el previo permiso de sus parejas, es decir, se les impedía obrar como mujeres libres. Además, si una mujer contraía

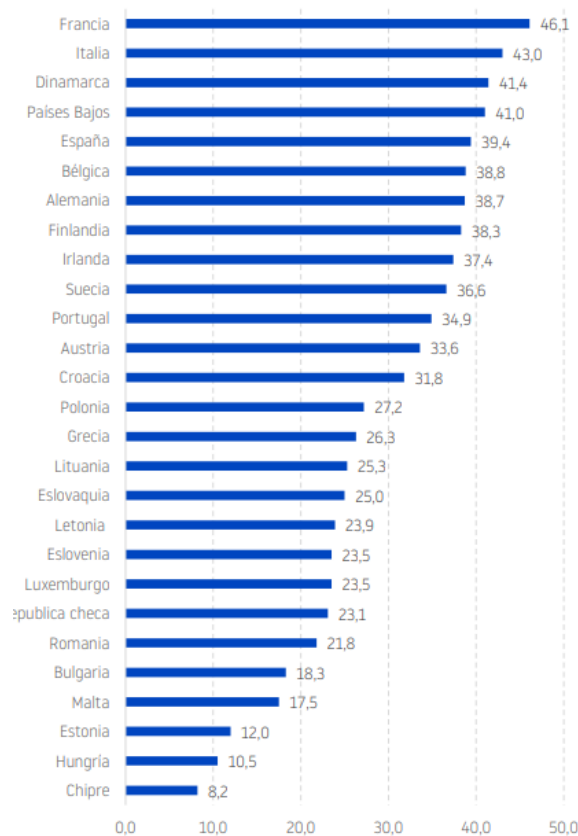
matrimonio mientras estaba trabajando en una empresa, debía quedar en situación de excedencia forzosa. Afortunadamente, con la entrada en vigor de la actual Constitución Española del año 1978 las mujeres recuperaron todos sus derechos.

No cabe duda de que todos estos acontecimientos supusieron un obstáculo importante para alcanzar la igualdad de género no solo en la vida cotidiana, sino también en el mundo laboral. Debemos tener en cuenta que la Constitución Española tiene apenas 46 años, y aunque es cierto que en los últimos años se ha avanzado a pasos agigantados, no podemos pasar por alto que los cambios más efectivos para alcanzar la igualdad de género en el mundo empresarial son relativamente recientes.

Una vez se ha mencionado brevemente la historia de nuestro país y las dificultades a las que han tenido que enfrentarse las mujeres, podemos comprender mejor la importancia de los datos que ahora se presentan.

Gráfico 6.1: Presencia de mujeres (presidentes, miembros del Consejo de Administración y representantes de los empleados) en grandes empresas que cotizan.

Fuente: Informa D&B



Como podemos observar en este gráfico, España se sitúa como uno de los países con más presencia femenina en las grandes empresas, solo superada por Francia, Italia, Dinamarca y Países Bajos. De estos 4 países, 3 de ellos; Francia, Italia y Países Bajos; cuentan con una legislación de cuotas, que explicaría los buenos resultados en el ranking en comparación con los otros países europeos.

Sin embargo, España no ha estado siempre entre los países más avanzados en cuanto al trabajo femenino. Según el informe “Mujeres en cifras 1983-2023” elaborado por el Instituto de las Mujeres del Gobierno de España, en el año 1982 un 28,40% de las mujeres formaban parte de la población activa (en 2022 esta cifra aumentó hasta el 53,79%) pero España en ese año era el país con una tasa de actividad femenina más baja de entre los que se disponen datos de la Unión Europea.

Según datos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores de mayo de este año 2024, la presencia de las mujeres en los consejos de las empresas cotizadas se sitúa en el 34,5%, un 2,63% más que en el año 2022. En cuanto a las mujeres en la alta dirección en las empresas cotizadas, en el año 2023 se alcanzó la cifra de 23,07%, un 1,34% más que en el año 2022.

Los números aumentan de manera favorable, pero sólo 42 de las 117 empresas cotizadas han cumplido el objetivo de llegar al 40% de mujeres en sus consejos de dirección, esto supone que ni la mitad de las empresas cumplen este requisito.

Si nos centramos más concretamente en las empresas del Ibex 35, las 35 empresas más importantes de España, descubrimos que, de un total de 396 posiciones de alta dirección, únicamente 99 son ocupados por mujeres, lo que supone solo el 25% de los mismos.

El objetivo de alcanzar el 40% de representación femenina en los consejos de administración de las empresas se impuso a raíz de la reciente entrada en vigor, en agosto de este mismo año 2024, de la llamada Ley de Paridad. Esta ley estipula que se debe garantizar la presencia del 40% del sexo menos representado y que en caso de no conseguir este objetivo se deberán ajustar los procesos de selección del consejo. Antes de existir la Ley de Paridad, existía la Ley de Igualdad que no exigía, sino que recomendaba la inclusión de un número equilibrado de hombres y mujeres.

A día de hoy, solo 9 empresas del Ibex 35 (Acciona, Acciona Energía, Aena, Enagás, Iberdrola, Colonial, Logista, Redeia y Rovi) han conseguido alcanzar el objetivo del 40% según los datos de los Informes Anuales de Gobierno Corporativo de 2023.

Por otro lado, aún existen 13 empresas del Ibex 35 que no llegan ni siquiera al 20% de representación femenina en la alta dirección, lo que supone un dato alarmante si tenemos en cuenta que estamos hablando de 13 empresas con un gran peso en nuestro país.

Parece que la legislación española está del lado de las mujeres y al igual que sucede con la mencionada Ley de Paridad, existen otras leyes que favorecen la situación de las mujeres trabajadoras y por ende de las mujeres empresarias. Gracias al Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, que entró en vigor a principios del año 2021, tanto las madres como los padres pueden disfrutar de 16 semanas tras el nacimiento de su hijo o hija. Esta modificación de ley supone un avance importante debido a que, al contar los padres con los mismos derechos de baja que sus parejas, las mujeres ya no deberían encontrarse en una situación desfavorable en la que puedan ser más propensas a ser perjudicadas o discriminadas por el hecho de requerir una posible baja por maternidad.

Las mujeres directivas españolas están más presentes en algunas áreas de la empresa que en otras. Según el informe “Women in business 2024” realizado por la empresa Grant Thornton hay un 41% de mujeres en la dirección de Recursos Humanos, un 31% en el área financiera y un 27% como directoras ejecutivas.

En este mismo informe se habla de cómo la presencia de mujeres directivas es desigual en el territorio español. Las comunidades que más mujeres directivas tienen son en primer lugar la Comunidad Valenciana, le siguen las Islas Canarias, Galicia y la Comunidad de Madrid.

Aunque es verdad que la presencia de mujeres en consejos de administración y en los grupos de alta dirección ha aumentado, aún queda un aspecto por mejorar en el que sigue existiendo una desigualdad notable. Estamos hablando de la presidencia y titularidad de las empresas. Según el informe mencionado anteriormente, “Women in

Business 2024”, sólo hay mujeres en el 3% de las posiciones de presidencia de España y únicamente hay un 8% que sean socias de las empresas. Estos datos son inquietantes, ya que nos situamos por debajo de la media comunitaria.

En definitiva, los datos, en términos generales, son esperanzadores y la legislación está avanzando de manera positiva, pero aún queda trabajo por hacer debido a que sigue existiendo un desequilibrio en las altas esferas empresariales españolas.

7. INICIATIVAS PARA REDUCIR LA DESIGUALDAD

Antes de finalizar con el análisis de este problema, es importante tener algo claro: el cambio es posible. A raíz del estudio de la sociedad actual y de las causas del desequilibrio podemos comenzar a enumerar una serie de ideas que podrían ser un punto de partida para eliminar las desigualdades. A continuación, se exponen un conjunto de iniciativas que persiguen el objetivo de conseguir la igualdad de género en la alta dirección empresarial, aunque muchas de ellas también beneficiarían al resto de integrantes de la empresa independientemente de su género.

7.1 Favorecer la conciliación familiar

Es bien sabido que muchas mujeres renuncian a una posible promoción de su carrera profesional en favor de su familia. Como hemos mencionado anteriormente en apartados previos, las mujeres están menos dispuestas a sacrificar su tiempo y obligaciones familiares en comparación con los hombres. Por esta razón, se deben implementar los horarios flexibles que permitan una conciliación entre la vida familiar y laboral. Hoy en día, la opción del teletrabajo puede ser una buena alternativa para favorecer esta conciliación ya que existen tareas que no requieren de la presencialidad de los trabajadores.

Es también importante fomentar un ambiente dentro de la empresa que incite a buscar esta conciliación y que tanto hombres como mujeres puedan favorecerse de la misma sin que esto tenga una repercusión directa o indirecta en su puesto de trabajo o afecte a su desarrollo profesional. En muchas ocasiones, solicitar la flexibilización del horario laboral se ha relacionado con falta de compromiso, por esta razón, debemos acabar con la estigmatización de esta medida y verla como lo que es, una forma de conciliar necesidades familiares (que no tienen porqué estar relacionadas únicamente

con el cuidado de los hijos, pudiendo ser también personas dependientes que requieran de atención) con las obligaciones laborales.

7.2 Modificar el lenguaje de las evaluaciones de rendimiento

En muchas ocasiones se utiliza un lenguaje distinto para describir el trabajo de hombres y mujeres. A los hombres se les describe con adjetivos más dominantes como “audaces” o “líderes” mientras que a las mujeres se les describe con calificativos como “trabajadora” o “detallista”. Se deben homogeneizar los comentarios evitando diferencias notables entre géneros para que este hecho no afecte a la estimulación de un grupo de trabajadoras.

Esto no supone, sin embargo, que se realice una valoración equivalente entre miembros de una misma empresa, es lógico que no todos los trabajadores o trabajadoras van a tener un rendimiento idéntico.

También se debe asegurar que todos los trabajadores, independientemente de su género, reciban la misma cantidad de *feedback*. Una falta de evaluación o de comentarios tras realizar un proyecto o una tarea puede dar lugar a una menor motivación.

7.3 Creación de redes de mujeres profesionales

Una de las barreras más importantes que impide que las mujeres lleguen a puestos de alta dirección es la falta de referentes. Las personas buscamos modelos que sean parecidos a nosotros con alguna característica fácilmente identificable como puede ser el género, la raza o el estatus social. Como las mujeres directivas son una minoría, es lógico que sea más difícil encontrar estos referentes y que, por tanto, las mujeres que están en puestos más bajos pero que aspiran a llegar a la dirección no encuentren esa inspiración ni tengan nadie en quien fijarse.

Si se implementaran medios o lugares de reunión de mujeres directivas y otras trabajadoras en los que se pudieran conocer entre ellas con el objetivo de aconsejarse o inspirarse, resultaría más fácil para aquellas mujeres que están pensando en dar un paso más en su carrera profesional y estas se sentirían más seguras.

7.4 Utilizar criterios objetivos en los procesos de promoción o contratación

Es indispensable que en la promoción de las empresas se recojan una serie de criterios necesarios que no hayan sido influenciados por sesgos de género. Este factor es clave para dar una igualdad de oportunidades a las mujeres que buscan ascender dentro de la empresa. Puede resultar útil comparar los candidatos utilizando un método “ciego” para analizar los logros, las competencias y la carrera profesional de cada uno, sin saber el nombre o si se trata de un hombre o una mujer.

También es importante que en la contratación se busque captar el mejor talento posible. Para ello hay que realizar prácticas de reclutamiento que reúnan a la mayor cantidad de candidatos aptos para el puesto y por ello, es recomendable que se utilicen métodos nuevos y no se confíe en los canales habituales, ya que es posible que estos conserven sesgos de género. Existen ya bases de datos de mujeres candidatas a la dirección como puede ser el “Global Board Ready Women” en Europa o el “Directorio de Mujeres Ejecutivas y Consejeras” en España.

7.5 Eliminar el “nivel intermedio congelado”

Deben realizarse más programas de formación en los niveles intermedios para fomentar que los trabajadores y trabajadoras que se sitúan en ellos no se queden estancados y tengan la motivación y los medios necesarios para plantearse subir en el escalafón empresarial. Como hemos visto, sí que existen muchas mujeres que trabajan en niveles medios y esta paralización está impidiendo que la alta dirección empresarial esté más equilibrada. Las empresas deberían tener bancos de talento femenino e intención de formar a esas trabajadoras para guiar su camino hacia el liderazgo.

7.6 Educación de la sociedad en valores de género

Es importante que los cambios empiecen desde las primeras etapas educativas, asegurando que tanto niños como niñas estén motivados de igual manera para que puedan desarrollar libremente su identidad. Es una iniciativa que no verá resultados hasta dentro de bastantes años, pero es una de las mejores formas de deconstruir los estereotipos de género desde la raíz. Para eso también es importante que se eduque en los medios de comunicación y en el ámbito familiar.

7.7 Motivar el camino hacia la igualdad a través de la imagen corporativa

Sería recomendable la creación de un certificado de igualdad internacional en las empresas que fuera visible para todo el resto de las empresas y para el público en general. Este certificado mejoraría la imagen corporativa de la empresa que hubiese conseguido el objetivo de igualdad y este hecho podría favorecer a sus beneficios, por ejemplo, si más personas se decantasen por la empresa premiada en vez de por sus competidoras.

Es una forma de no obligar a las empresas a lograr la igualdad dentro de sus plantillas y más específicamente en la alta dirección empresarial, sino que se les incentiva positivamente para que ellas mismas hagan el esfuerzo de conseguir un equilibrio entre hombres y mujeres. De esta manera, se verán beneficiadas por ello a través de la mejora de la imagen, sin olvidarnos del resto de beneficios que son intrínsecos a la igualdad de género y que se han mencionado en apartados previos, como puede ser la creación de valor de la empresa a raíz de la obtención de talento diverso o distintos tipos de liderazgo.

7.8 Colaboración del gobierno

El cambio no solo se debe conseguir a través de las instituciones privadas, sino que también es necesario que el gobierno realice algunos cambios. Como ya sabemos, uno de los mayores problemas son las responsabilidades domésticas. El gobierno debería crear infraestructuras para el cuidado de hijos o de personas dependientes que ayudasen a que este cuidado no fuese una razón para descartar la mejora profesional. Adicionalmente, el gobierno debería realizar campañas de concienciación que ayudasen a eliminar otro de los grandes problemas relacionados con la igualdad de género en la empresa que es la cultura empresarial tradicionalmente relacionada con los hombres. Esta iniciativa está estrechamente relacionada con la educación de la sociedad en valores de género mencionada anteriormente.

7.9 Actividades fuera del entorno laboral

En el momento de organizar estas actividades sería preciso tener en cuenta que, tanto hombres como mujeres, tienen responsabilidades fuera del trabajo, eligiendo así aquellas actividades que posean un horario que permita que la mayor parte de individuos puedan participar. Como hemos analizado en apartados anteriores, las mujeres, en términos generales, están menos predispuestas a sacrificar su vida familiar en favor de su trabajo. Este aspecto, aunque no es el 100% de los casos, es una realidad, y por eso se debe tener en cuenta a la hora de organizar dichas actividades. De esta forma, todos los trabajadores y trabajadoras podrían participar en igualdad de condiciones, permitiendo así, que no hubiera ninguna trabajadora discriminada por la imposibilidad de adaptarse a un horario extralaboral exigente que le impida ganar formación y experiencia y por consiguiente le aleje de los puestos de alta dirección.

7.10 Sistema de cuotas

El sistema de cuotas de género exige que haya un porcentaje mínimo de representación tanto femenina como masculina dentro de la empresa. Estas exigencias ya se están llevando a cabo en países como Italia, Noruega o Francia. También es el caso de nuestro país, debido a que, en España, actualmente, se exige un porcentaje mínimo del 40% tanto de mujeres como de hombres en los Consejos de Administración de las empresas.

Es una medida algo controvertida en algunas ocasiones, por ejemplo, en el caso de que las empresas se limiten a cumplir con estas exigencias para no incurrir en irregularidades y no porque realmente estén apostando por el liderazgo femenino dentro de la compañía. No podemos, por tanto, limitarnos a aplicar un sistema de cuotas sin entender cuál es la raíz del problema o sin utilizar otras medidas complementarias como alguna de las mencionadas anteriormente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Astin, H. S. (1984). The meaning of work in women's lives: A sociopsychological model of career choice and work behavior. *Counseling Psychologist*, 12, 117-126.

Barba, M. (2016). Significado de “techo de cristal” y “suelo pegajoso”.

Barberá, E. (1998). Estereotipos de género: construcción de las imágenes de las mujeres y los varones. En J. Fernández (coord.), *Género y sociedad*. Pirámide. Madrid.

Barberá E., Ramos A., Sarrió M., Candela C. (2002) Más allá del techo de cristal. *Revista del ministerio de trabajo y asuntos sociales*

Bologh, R. (1990). Love or greatness: Max Weber and masculine thinking. A feminist inquiry. Unwin Hyman.

Bowles & McGinn, 2005 en Rincón, V., González, M., & Barrero, K. (2017). Women and leadership: Gender barriers to senior management positions. *Intangible Capital*, 13(2), 319-386

Dicke T. (1992) *Franchising in America: The Development of a Business Method*

Gamber W. (1997) *The Female Economy: The Millinery and Dressmaking Trades, 1860-1930*

Goode W. (1971) Women managers and marriage. *Article by Marilyn Bender The New York Times*

Gutek, B. A., & Larwood, L. (1987). Introduction: Women's careers are important and different. In B. A. Gutek & L. Larwood (Eds.), *Women's career development* (pp. 7-14). Newbury Park, CA: Sage.

Jacobson, B. (1999). Diversity management process of transformational change. Paper presentado en la Total E-Quality Management Conference. Nuremberg (A), 29 de abril de 1999.

Marchand R. (1985), *Advertising the American Dream* (Berkeley, Calif.)

Mateos de Cabo, Ruth; Iturrioz del Campo, Javier; Gimeno, Ricardo (2009). La participación financiera y el papel de la mujer en la toma de decisiones de las sociedades cooperativas: los consejos de administración. *Revista Europea de dirección y economía de la empresa* 18(3), 65-82.

Nieva, V. F., & Gutek, B. A. (1981). *Women and work: A psychological perspective*. New York: Praeger.

Puleo, Alicia H. (1993): *La Ilustración olvidada. La polémica de los sexos en el siglo XVIII*, Anthropos, Madrid.

Rainey, L. M., & Borders, L. D. (1997). Influential factors in career orientation and career aspiration of early adolescent girls. *Journal of Counseling Psychology*, 44, 160-172.

Ribera, T. B., Miguel, S. E., & Pérez, C. M. D. (2009, April). Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El “techo de cristal”. In XIII Congreso de Ingeniería de Organización (pp. 133-142).

Ryder, G. (2015). *La mujer en la gestión empresarial. Informe mundial de la OIT*.

Scott, J. V. (1988) *Gender and the Politics of History* (New York, 1988)

Scott, Joan W (1993): «La mujer trabajadora en el siglo XIX» en Duby, George y Perrot, Michelle (1993): *Historia de las mujeres en Occidente*, Taurus, Madrid.

Simonton, Deborah (1998): *A History of European Women's Work*, Routledge, London

Singh, Val; Terjesen, Siri; Vinnicombe, Susan (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal* 26(1), 48-58.

Snyder K. en Burleigh E. (2024) Around 76% of high-performing women receive negative feedback compared to only 2% of men—and it may be driving them to quit. *Fortune Newsletter*.

Soto Carmona, Álvaro (1984): «Cuantificación de la mano de obra femenina (1860-1930)», en Actas de las Segundas Jornadas de Investigación Interdisciplinaria. La mujer en la historia de España (siglos XVI-XX), Madrid, Universidad Autónoma, 1984, p. 296.

Stephenson, M. B., & Burge, P. L. (1997). Eliciting women's voices: Vocational choice and educational climate for women in nontraditional occupational programs. *Journal of Vocational Education Research*, 22, 153-171.

Terjesen, Siri; Aguilera, Ruth; Lorenz, Ruth (2015). Legislating a woman's seat on the board: institutional factors driving gender quotas for boards of directors. *Journal of Business Ethics* 128(2), 233-251.

Terjesen, Siri; Singh, Val (2008). Female presence on corporate boards: A multi-country study of environmental context. *Journal of Business Ethics* 83(1), 55-63.

Tinklin, T., Croxford, L., Ducklin, A., & Frame, B. (2005). Gender attitudes to work and family roles: The views of young people at the millennium. *Gender & Education*, 17, 129-142.

Tone, A. (1992), *The Business of Benevolence: Welfare Work in America* (Ithaca, N.Y.)

Villanueva-Moya, L., & Expósito, F. (2023). How do women and men perceive the sacrifice of leaving work for their families? A cost-benefit analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1-19

Villota, P. (2000). Las mujeres en el mercado laboral. Ponencia presentada en el Primer Panel: Economía y empleo del Seminario «Las mujeres en el año 2000: hechos y aspiraciones». 11-12 de mayo de 2000, Madrid.

Wakal, L. (2024) Real Numbers of MBA Admissions: Percentage of Women MBA Students

Willett R. (1971), "Working in 'A man's world': The Woman Executive" in *Woman in Sexist Society: Studies in Power and Powerlessness*, ed. V. Gornick and B. Moran (New York: Basic Books, 1971)