



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresa
Curso 2017/2018

¿SIGUE EXISTIENDO EL TECHO DE CRISTAL? UN ESTUDIO DE LA
DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS DEL IBEX 35.
(DOES THE GLASS CEILING STILL KEEP GOING?. A STUDY APPLIED TO
GENDER DIVERSITY IN IBEX 35 COMPANIES)

Realizado por el alumno D. Iván Villegas Mesa

Tutelado por el Profesor D. María F. Muñoz Doyague

León, a 4 de junio de 2018

Índice de Contenidos

Índice de Tablas	3
Índice de gráficos	4
Índice de Figuras	5
Resumen	6
Palabras Clave	6
Abstract	7
Keywords.....	7
1. Introducción.....	8
2. Objetivos.....	10
3. Metodología.....	11
4. LA DIVERSIDAD Y SUS FUENTES.....	12
4.1 LA DIVERSIDAD DE GÉNERO.	17
4.2. TEORÍAS EXPLICATIVAS DE LA DESIGUALDAD ENTRE HOMBRES Y MUJERES EN EL MERCADO LABORAL.	24
4.2.1. La teoría del capital humano.	25
4.2.2. La nueva economía de la familia.	26
4.2.3. Teorías del mercado dual y de la segmentación del mercado de trabajo.	27
4.2.4. Los modelos de discriminación del lado de la demanda.	27
4.2.5. Teorías feministas y sociosexuales.....	28
4.2.6. Teorías institucionalistas.	28
5. EL TECHO DE CRISTAL	29
5.1 DEFINICIÓN.....	29
5.2. CAUSAS QUE PROVOCAN EL TECHO DE CRISTAL	35
5.3. CLASIFICACIÓN DE LAS CAUSAS DEL TECHO DE CRISTAL.	45
5.4. MEDIDAS PARA ROMPER EL TECHO DE CRISTAL.	49
5.5. EFECTOS POSITIVOS DE ROMPER EL TECHO DE CRISTAL.	50

6. EL CASO DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DEL IBEX-35	52
6.1. EL IBEX-35	52
6.2. CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO.....	54
6.3. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN	54
6.3.1. Estructura del consejo de administración	55
6.3.2. Funcionamiento del consejo de administración.....	56
6.4. MÉTODO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN:.....	57
6.4.1. Descripción de la muestra.....	57
6.5. RESULTADOS.....	61
7. CONCLUSIONES.....	68
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXO I. Páginas webs sobre la composición de los consejos de administración del IBEX-35.	81
ANEXO II. Recomendaciones del código de buen gobierno que influyen en la representación de las mujeres en los consejos de administración.	83
ANEXO III. Clasificación de las consejeras por empresa, nivel de estudios, nacionalidad, edad y años en el cargo.	85
ANEXO IV. Diversidad de los consejos de administración de cada una de las empresas del ibex-35 a 1 de julio de 2018.	90
ANEXO V. Número de consejeros y consejeras por sector económica para las empresas del ibex-35.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1. Atributos que definen la diversidad.....	13
Tabla 4.2. Evolución de la tasa de actividad por sexo en España en % (1997-2017). ...	19
Tabla 4.3. Porcentaje de los trabajadores a tiempo parcial en el empleo total según sean hombres y mujeres.....	20
Tabla 4.4. Ocupados por situación profesional, sexo y actividad en el primer trimestre de 2018.	21
Tabla 4.5. Tasas de paro por sexo en España (2013-2017).	22
Tabla 4.6. Ganancia media anual por trabajador en España con relación al sexo en 2015.	22
Tabla 4.7. Ganancia por hora normal de trabajo (en euros) según el sexo y el nivel de ocupación en España en 2015.....	23
Tabla 5.1. Número de publicaciones anuales del concepto glass ceiling.	30
Tabla 5.2. Algunas definiciones del concepto de techo de cristal.....	34
Tabla 5.3 Clasificaciones de las causas del techo de cristal según diferentes autores. ...	47
Tabla 6.1. Clasificación de empresas que cumplen el objetivo de la Comisión Europea a 1 de julio de 2018.	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1. Porcentaje de cargos directivos funcionales ocupados por mujeres.....	44
Gráfico 6.1. Número de consejeras en las empresas del IBEX-35.....	58
Gráfico 6.2. Distribución por edad de las consejeras del IBEX-35.....	59
Gráfico 6.3. Distribución de las consejeras del IBEX-35 por antigüedad en el cargo. ...	59
Gráfico 6.4. Nivel de formación de las consejeras del IBEX-35.	60
Gráfico 6.5. Nacionalidad de las consejeras del IBEX-35.	61
Gráfico 6.6. Proporción de mujeres y hombres en los Consejos de Administración del IBEX-35.	63
Gráfico 6.7. Tipología de las consejeras del IBEX-35 por empresa.	64
Gráfico 6.8. Composición del IBEX-35 por tipología.....	65
Gráfico 6.9. Distribución de consejeros y consejeras por sector de actividad.	66
Gráfico 6.10. Evolución de la tipología de consejeras del IBEX-35.....	66
Gráfico 6.11. Comparación del peso de las mujeres en el IBEX-35 respecto a la Unión Europea.....	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. El iceberg de la diversidad	15
Figura 4.2. Esquema de la clasificación de las teorías explicativas de las desigualdades en el mercado laboral.....	25
Figura 6.1. Integrantes del IBEX- 35 a 1 de julio del 2018.....	53
Figura 6.2. Representación de las consejeras sobre el total de consejeros de cada empresa del IBEX-35.	65

RESUMEN

En los últimos años el incremento de la participación de la mujer en el mundo laboral ha sido exponencial, lo que podría hacer creer que las desigualdades de género están abocadas a desaparecer. Lejos de ser así, se han puesto de manifiesto una serie de diferencias sustanciales, tanto ocupacionales como en las condiciones de trabajo, que han dado lugar a grandes discriminaciones por el hecho de ser mujer, provocando que la segregación laboral por género, especialmente la de índole vertical, sea un rasgo que caracteriza los mercados de trabajo. El análisis de este fenómeno, conocido como el techo de cristal, constituye el principal objetivo de este trabajo. Para ello, se ha llevado a cabo una revisión de literatura académica sobre el tema y sus causas con el fin de asentar las bases teóricas necesarias para el estudio de la diversidad de género y constatar su realidad en España y proponer soluciones al respecto. A través de los informes anuales de gobierno corporativo de cada una de las empresas del selectivo del IBEX-35, se ha analizado la presencia femenina en sus Consejos de Administración, al tiempo que se ha realizado una comparación de la situación española con respecto a la Unión Europea. Los resultados constatan la existencia del techo de cristal, si bien, cabe destacar que en los últimos años se ha reducido la brecha con respecto al resto de los países miembro de la UE.

PALABRAS CLAVE

Techo de cristal, diversidad de género, estereotipos y consejos de administración

ABSTRACT

Women's participation at work has increased during the last years. Therefore, its believed that inequalities are going to disappear in most of jobs. But, the reality is that there are important differences in working conditions and also there are a lot of occupational differences. It causes great discriminations because of the fact of being a woman. Consequently, labor segregation by gender is a feature in labor markets. Analyzing this phenomenon, known as "glass ceiling" is the main purpose of this paper. I have looked over academic literature related to the topic of the paper in order to get the suitable knowledge to study some aspects which are inherent to gender diversity. Through IBEX-35 companies annual reports, I have analyzed female presence in board of directors. I have also compared the Spanish situation in respect of Europeans'. Results conclude that "glass ceiling" exists in Spain, but during the last few years it has decreased in respect of European Union countries.

KEYWORDS

The glass ceiling, diversity of gender, stereotypes and boards of directors

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos 50 años, las mujeres han alcanzado los niveles educativos más altos de la historia reciente de España y su incorporación al trabajo ha sido masiva, de forma que, progresivamente, se ha ido logrando una cierta igualdad a nivel cuantitativo. No obstante, esta paridad no se ha dado proporcionadamente en todos los niveles de la jerarquía organizativa, situación que ha sido denominada el “techo de cristal” para ilustrar metafóricamente la existencia de una barrera artificial e invisible que bloquea el acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad situados en lo más alto de la pirámide organizativa (Wirth, 2002).

Así, la realidad pone de manifiesto que, a pesar de la evolución positiva del proceso de integración de la mujer al mundo laboral que se ha experimentado en los últimos años, todavía hay diferencias de género sustanciales tanto en la ocupación como en las condiciones laborales, que siguen impidiendo su acceso a puestos de responsabilidad (Barberá Heredia, Ramos, Sarrió y Candela, 2002).

No obstante, la sensibilidad social hacia este tema hace que su análisis se convierta en una cuestión de especial interés para tratar de delimitar cuáles son las causas que provocan estas desigualdades y tratar de proponer medidas para solventarlas, lo que constituye el objetivo principal de este trabajo. Especialmente en lo que se refiere al análisis del fenómeno del techo de cristal antes mencionado, más si se tiene en cuenta que cada vez más estudios (ej: McKinsey, 2010; Credit Suisse, 2016) demuestran que existe una relación directa entre la existencia de equipos directivos compuestos mayoritariamente por mujeres y la obtención de mejores resultados económicos y sociales.

En este sentido, este trabajo se apoyará fundamentalmente en los argumentos de Albert López-Ibor, Escot Mangas, Fernández Cornejo y Mateos de Cabo (2008) para justificar por qué es deseable una representación paritaria en los órganos decisorios de las empresas, que se articulan en torno a tres grandes razones:

- a) Razones de justicia social: ¿Por qué si el 50% de la población son mujeres, éstas quedan excluidas de las decisiones estratégicas de las empresas?
- b) Razones de eficiencia económica: ¿Por qué se están desaprovechando los estilos de liderazgo y dirección distintos que utilizan las mujeres y por qué esa pérdida de talento, si está demostrado que mejoran la eficiencia empresarial?

- c) Razones que tienen que ver con el modelo a seguir que se ofrece a otras mujeres: así, la influencia que la mujer puede adquirir al estar en puestos de responsabilidad las convierte en referentes a imitar por otras mujeres y otros colectivos, pudiendo actuar de forma indirecta en otros planos de desigualdad, aportando un beneficio muy importante a la sociedad.

Para comprobar la situación real de la mujer en los puestos de alta dirección en las empresas españolas y estimar en qué medida se dan situaciones de desigualdad de género en lo que se refiere a su acceso a los escalones más altos de la jerarquía, se analizará la presencia femenina en los Consejos de Administración de las empresas pertenecientes al IBEX-35.

La razón por la que se ha decidido analizar las empresas del IBEX-35 es que tienen una gran importancia en la economía nacional y representan los principales sectores económicos. Además, en todas estas empresas existen unos requerimientos de transparencia que están establecidos por los Códigos de Buen Gobierno (CNMV, 2015), lo que implica que las organizaciones tienen que publicar sus datos de forma precisa y dota de rigor al estudio en cuanto a la calidad de la información manejada.

2. OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo es analizar el fenómeno del techo de cristal entendido como la barrera que impide el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad en la empresa. Este objetivo se divide a su vez en varios objetivos.

1. Definir el concepto de techo de Cristal y demostrar con datos su vigencia objetiva.
2. Ahondar en las teorías explicativas de la desigual participación laboral entre hombres y mujeres y determinar cuáles de ellas son válidas.
3. Delimitar cuales son las causas del techo de cristal en el acceso de la mujer a los puestos directivos. Así, como analizarlas y clasificarlas para una mejor comprensión del fenómeno.
4. Analizar las posibles medidas para romper el techo de cristal, con el objetivo de acelerar el proceso de incrementar el número de mujeres en los puestos de responsabilidad.
5. Poner de manifiesto los efectos positivos empresariales y sociales de la incorporación de las mujeres a los puestos directivos.
6. Hacer una radiografía de la realidad empresarial analizando la presencia femenina en los Consejos de Administración de las empresas que pertenecen al IBEX-35.

3. METODOLOGÍA

Para alcanzar los objetivos descritos anteriormente, se ha llevado a cabo una profunda revisión de la literatura que analiza el techo de cristal en manuales y artículos académicos especializados en la materia.

El trabajo se ha dividido en dos partes diferenciadas. En primer lugar, se ha procedido a realizar una revisión teórica del índice que consta de la diversidad y sus fuentes, las teorías explicativas de la desigualdad laboral entre hombres y mujeres, delimitar y esclarecer el concepto de techo de cristal, las causas que lo provocan y encuadrarlas en diferentes clasificaciones y, finalmente, las posibles acciones que se pueden emprender para romper el techo de cristal, haciendo especial énfasis en los efectos positivos que puede traer consigo. Esta revisión ha permitido extraer información relevante sobre el techo de cristal como necesaria para asentar las bases del estudio. Para ello, se ha acudido a fuentes secundarias, principalmente libros, artículos o páginas webs especializadas en la materia.

En segundo lugar, para poner en práctica el marco teórico en el trabajo se ha desarrollado un estudio descriptivo. En concreto, se ha analizado la presencia femenina en los Consejos de Administración de las 35 empresas que componen el IBEX-35. Los datos sobre los consejeros y consejeras se han extraído tras un proceso de investigación en los informes de gobierno corporativo de las empresas, la web de la CNMV, datos financieros de Bloomberg y publicaciones de la prensa económica. Respecto a los datos de años anteriores sobre la presencia femenina en las empresas del IBEX-35 son extraídos de los informes de *“Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas”* realizados por Atrevia junto a la escuela de negocios IESE y en cuanto a la comparativa con la Unión Europea, los datos proceden del European Institute for Gender Equality. Estos datos han sido actualizados a 1 de julio de 2018 y para su tratamiento se ha utilizado las hojas de cálculo de Excel para obtener los gráficos estadísticos, figuras y tablas.

Finalmente, de la revisión teórica de la literatura y de la recopilación de datos prácticos se elaboran unas conclusiones que corroboran y apoyan los estudios planteados de partida.

4. LA DIVERSIDAD Y SUS FUENTES.

Según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008:15) “*la diversidad se refiere a las características humanas que hacen que la gente sea distinta entre sí*” y que pueden ser naturales o adquiridas por los individuos.

Desde un punto de vista organizativo, la diversidad hace referencia a la heterogeneidad demográfica de la fuerza de trabajo (Pelled, Eisenhardt y Xin, 1999) y tiene su origen en una serie de cambios sociales acontecidos durante las últimas décadas. Así, fenómenos como la globalización, los cambios en las características demográficas del mercado laboral o el surgimiento de nuevas formas de diseño organizativo, entre otros, han fomentado la incorporación a las empresas de recursos humanos de índole variada, “*no sólo en lo que a nacionalidad, edad o género se refiere, sino también en relación con otros factores psicosociales no visibles, como los valores, la proactividad, o la aversión al riesgo*” (Martín Alcázar, Romero Fernández y Sánchez Gardey, 2006:226).

No obstante, aunque a priori el concepto de diversidad parece fácil de comprender, la revisión de la literatura realizada revela una clara falta de consenso, tanto en lo que se refiere a la definición del concepto, como en los atributos o factores que se deben englobar en el término (Jaén, Cebas, Mompó y Pereda, 2011).

Así, para Kossek, Lobel y Brown (2006) la diversidad comprende atributos como la nacionalidad, el género y la etnia, limitando el concepto a algunos aspectos visibles e inherentes al ser humano. Lorbiecki y Jack (2000) sugieren, sin embargo, que “*la diversidad consiste en diferencias visibles y no visibles que incluyen factores como sexo, edad, antecedentes, raza, discapacidad, personalidad y estilo de trabajo*”. Y otros autores amplían la lista de características añadiendo atributos como la orientación sexual, los valores, rol que desempeña, creencias, habilidades, experiencias, religión, estatus económico, cultura o la ideología política, entre otros (Carr, 1993; Carnevale y Stone, 1995; Norton y Fox, 1997; Triandis, 2003; Robbins, 2004; Henry, Evans y Sánchez, 2007; Ollapaly y Bhatnagar, 2009). Al respecto, Mazzei y Ravazzani (2008:14) argumentan que el concepto diversidad hace referencia solamente a características personales y sociodemográficas, como “*género, raza, sexo, religión, habilidades físicas, origen geográfico y cultura*”, al tiempo que propone los términos “diferencias” e “identidades” para englobar también las competencias y las habilidades físicas e intelectuales. De este modo, estas últimas aportaciones son consideradas más apropiadas al abarcar un conjunto más amplio de diferencias (Susaeta Erburu y Navas

López, 2005). La tabla 4.1 muestra un pequeño resumen de la variedad de posturas en cuanto a los atributos que deben incluirse en su definición.

Tabla 3.1. Atributos que definen la diversidad.

Atributos	Autores				
	Lorbiecki y Jack (2000)	Triandis (2003)	Robbins (2004)	Kossek, Lobel y Brown (2006)	Ravazzani (2008)
Género	X	X	X	X	X
Raza	X		X	X	X
Etnia		X	X	X	
Edad	X	X			
Religión		X	X		X
Orientación sexual		X			X
Discapacidad	X	X	X		
Cultura			X		X
Personalidad	X				
Habilidades físicas					X
Habilidades intelectuales					X
Competencias					X
Origen geográfico		X	X		X
Antecedentes	X	X	X		X
Estilo de vida	X				

Fuente: *Elaboración propia*

Como puede observarse, las fuentes de diversidad son complejas, pero pueden distinguirse dos grandes grupos: (i) aquellas características que son inherentes al individuo y sobre las que no tiene ningún control, dado que vienen determinadas de forma biológica y (ii) las que son aprendidas o adquiridas y que, por tanto, las personas pueden modificar en función de las decisiones o los esfuerzos conscientes y deliberados que adopten a lo largo de sus vidas (Gómez-Mejía et al., 2008), poniendo de manifiesto que la heterogeneidad en los grupos es un elemento importante de la diversidad (Alonso Raya y Martínez Heres, 2009).

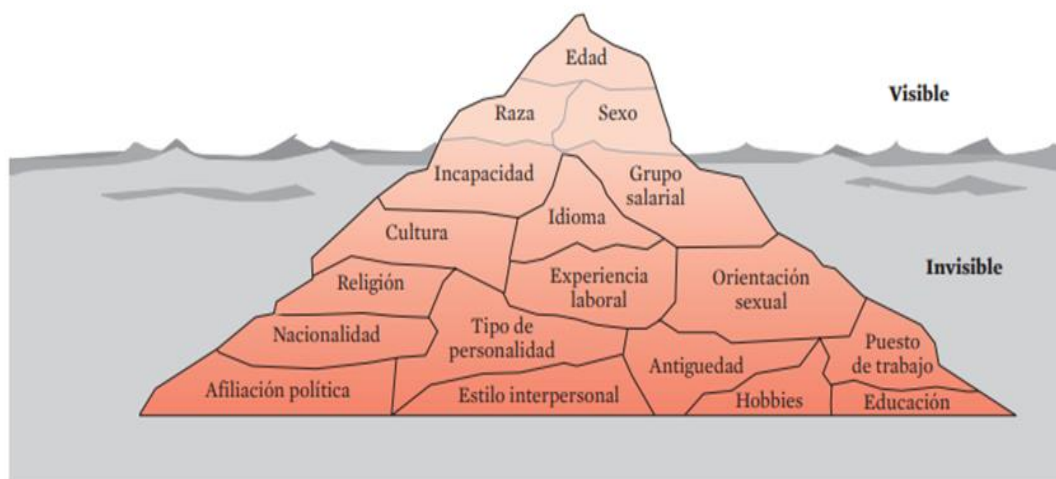
En esencia, por tanto, la diversidad consiste en “*entender que cada persona es única, ya sea por particularidades visibles o bien por aspectos que son más intrínsecos y que no son directamente observables; también reconocer la existencia de diferencias individuales*” (Rodríguez Torres, 2013:134). De esta idea surge también un aspecto importante y es que en el concepto se incluyen aspectos visibles y no visibles y que tienen mucho que ver con las características inherentes o aprendidas que se acaban de mencionar. Al respecto, la revisión de la literatura pone de manifiesto un cierto consenso al determinar las fuentes de diversidad, agrupándolas en dos categorías (Alonso Raya y Martínez Heres, 2009):

- Una diversidad visible: que hace referencia a aquella heterogeneidad objetiva que es más fácilmente cuantificable y que incluye aspectos de carácter demográfico y social y que se corresponden con las características no controlables por las personas, ya que nacen con ellas.
- Una diversidad invisible: atributos de carácter intangible, como pueden ser entre otros, la cultura o las habilidades y trayectoria laboral que puede aportar cada miembro de un grupo a la organización y sobre las que el individuo tiene un cierto grado de control, pudiendo modificarlas con sus decisiones.

Para ilustrar estas categorías, Casanova (2008) utiliza la metáfora del iceberg (figura 4.1), incluyendo las dimensiones que considera más importantes en ambas partes, la visible y la invisible. Su representación en el iceberg muestra la relevancia de los aspectos no visibles frente a los visibles, si bien no se ha prestado tanta importancia a su análisis en la literatura, quizá porque “*los aspectos externos y visibles hacen que la diversidad resulte evidente...*”, mientras que los aspectos no visibles son más difíciles de detectar y valorar y, por tanto, de gestionar.

No obstante, “...*tienen una gran incidencia sobre la comunicación entre las personas y, en última instancia, repercuten significativamente sobre el rendimiento de los equipos de trabajo*” (Alonso Raya y Martínez Heres, 2009:22), por lo que no hay que cometer el error de ignorarlos. De hecho, la diversidad invisible crea un mayor número de diferencias en los grupos (De Elena y Peña, 2004), hasta el punto de que equipos aparentemente homogéneos en cuanto a los atributos visibles, son totalmente heterogéneos cuando se tienen en consideración las dimensiones no visibles (Alonso Raya y Martínez Heres, 2009). Más aún, las características demográficas no influyen directamente en el rendimiento de los equipos de trabajo (Martín Alcázar et al., 2006) sino que lo hacen mediante “*otras variables no tan visibles, como los conocimientos, las habilidades y otras formas de know-how*” (Cornelius, 2002:119).

Figura 3.1. El iceberg de la diversidad



Fuente: Casanova (2008)

Es importante señalar que, a pesar de los avances empíricos de los últimos años, el análisis los efectos de la diversidad en el rendimiento organizacional es relativamente reciente (Bonache, Cabrera y Mayo, 2005) y los resultados obtenidos hasta la fecha no son tan contundentes como cabría esperar (Cornelius, 2002), quizá como consecuencia de esa falta de acuerdo a la hora de conceptualizar y medir la diversidad (Martín Alcázar et al., 2006).

Así, existen autores que consideran la diversidad como una oportunidad (Cox y Blake, 1991; Watson, Kumar y Michaelsen, 1993; Mcleod, Lobel y Cox, 1996) frente a otros estudios que la entienden como una amenaza (Wagner, Pfeffer y O'Reilly, 1984; O'Reilly, Caldwell y Barnett, 1989).

Cabe destacar a Cox y Blake (1991) por ser los primeros en analizar los beneficios organizacionales de la diversidad en la empresa. En su trabajo concluyen que la diversidad puede crear una ventaja competitiva en seis áreas: costes, adquisición de recursos, comercial, creatividad, resolución de problemas y flexibilidad del sistema. A partir de este momento, los académicos han tratado de determinar los beneficios de la diversidad.

Por el contrario, O'Reilly et al., (1989) fueron pioneros en considerar la diversidad como amenaza concluyendo que la heterogeneidad en los grupos de trabajo lleva asociada niveles bajos de integración social y en consecuencia una rotación mayor para cada uno de ellos.

Adicionalmente, las investigaciones empíricas también reflejan que la diversidad puede ser considerada como un arma de doble filo ya que puede ser una fuente importante de oportunidades para las empresas, pero también una fuente de amenazas dependiendo si los efectos que pudieran aportar a la empresa son positivos o negativos (Maier, 1967; Christian, Porter y Moffitt, 2006¹; Sánchez Gardey, Romero Fernández y Martín Alcázar, 2008).

Como se ha señalado previamente, este trabajo va a centrarse en la diversidad de género, atributo visible y de carácter biológico y cuyo análisis reviste un interés creciente desde la incorporación masiva de la mujer al mundo laboral y la constatación de la existencia de barreras que le impiden desarrollar una carrera profesional plena y alcanzar puestos de responsabilidad. Todos estos aspectos, en especial el fenómeno del techo de cristal, se analizarán en los siguientes apartados.

¹ No es el objetivo de este trabajo profundizar en los efectos de la diversidad en el rendimiento, sino que simplemente se han puesto de manifiesto para introducir el concepto. Para esta finalidad, véase Horwitz and Hortwitz (2007).

4.1 LA DIVERSIDAD DE GÉNERO.

Al igual que en el caso de los diferentes factores que engloba la diversidad, la revisión de la literatura revela la falta de acuerdo en la definición del concepto, al mismo tiempo que refleja las causas de desigualdad entre hombres y mujeres (Melero Aguilar, 2010).

Así, para Jayme y Sau, (1996:54) el término género *“designa un conjunto de cosas o seres que tienen caracteres esenciales comunes. En el caso de los seres vivos el género los clasifica en dos grupos, masculino vs. femenino, atendiendo a ciertas características propias de cada uno”*. Ambos autores, aclaran que entre hombres y mujeres hay un mayor número de diferencias que parecidos se puedan encontrar entre ellos.

Por su parte, Martínez Benlloch (2005:12) defiende que *“el género introduce la distinción relativa a la cultura, por lo que puede definirse como un 'deber ser' social, una categoría basada en las definiciones socioculturales relativas a las formas en que deben ser diferentes varones y mujeres y a las distintas esferas sociales que deben ocupar”*, es decir, entender el género como una categoría sociocultural provoca que lo masculino y lo femenino no sea lo mismo para todas las culturas ya que todas ellas son diferentes. Sin embargo, Melero Aguilar, (2010:76) señala que *“el concepto de género es una construcción sociocultural que analiza los comportamientos, actitudes, valores, símbolos y expectativas elaborados a partir de las diferencias biológicas que cada sociedad atribuye a mujeres y hombres, en función de sus características propias”* trata de preguntarse el por qué la sociedad ha atribuido unas determinadas funciones a los hombres y por qué otras a las mujeres.

En este sentido, Gómez-Mejía et al., (2008:150) señala que *“es importante diferenciar entre el concepto de diversidad y sus fuentes...”* dado que *“...sin esta distinción se suele tender a los estereotipos”*. Según la Real Academia España (2017) un estereotipo consiste *“en una imagen estructurada y aceptada por la mayoría de las personas como representativa de un determinado colectivo”*. De esta manera, los estereotipos refuerzan en muchas ocasiones de manera equivocada, los prejuicios y creencias que tiene la sociedad sobre un determinado grupo (González Gavaldón, 1999), extrapolándolos a cada uno de sus miembros de forma individual. Los más habituales suelen ser los estereotipos de género, raciales, políticos, nacionales o sexuales.

En referencia a los estereotipos de género, tradicionalmente se ha relacionado a la mujer con términos como sensible, dependiente, débil, sumisa, inestable, pasiva, suave, complaciente, frágil y maternidad. Sin embargo, el hombre es visto como inteligente, insensible, seguro, valiente, racional, eficaz, dominante, agresivo, fuerte y activo (González Gavaldón, 1999). Para evitarlos, es necesario implantar la coeducación, es decir, educar en la igualdad para fomentar el desarrollo pleno e integral como personas con independencia del sexo (Barberá Heredia et al., 2002) de forma que el género no defina capacidades, sino que éstas sean consecuencia de la igualdad de oportunidades desde la infancia.

A partir de estas consideraciones, es evidente que hombres y mujeres difieren no sólo en el físico sino también en el ámbito biológico, fisiológico y psicológico, por lo que estas diferencias se convierten en un elemento de diversidad dentro de los grupos de trabajo de las empresas (Barbera Heredia, Sarrió Catala y Ramos López, 2000). Pero, estas diferencias se han convertido en motivos de desigualdad y discriminación dentro de las sociedades hasta el punto de considerarlas como algo normal con el paso del tiempo (Melero Aguilar, 2010).

Para Pérez Carrillo (2009), la discriminación de género en el trabajo, también llamada segregación laboral por género, puede presentarse de forma horizontal, cuando la presencia de la fuerza productiva de hombres o mujeres en un sector económico ocupa porcentajes muy elevados; o de forma vertical, cuando un género, por lo general el femenino, se concentra en los niveles inferiores de las organizaciones sin poder ascender o promocionar.

En este trabajo se prestará mayor atención a la discriminación de género vertical por impedir una presencia equilibrada de hombres y mujeres en los puestos de poder y de toma de decisiones (Wirth, 2002). Este fenómeno, es conocido como el techo de cristal, metáfora utilizada para referirse a las barreras invisibles a las que tienen que hacer frente las mujeres para ascender en las empresas a las altas jerarquías (Powell y Butterfield, 1994). Dado que su estudio es uno de los objetivos centrales de este trabajo, se dedicará un apartado específico a su análisis en profundidad.

En un primer momento, se pensaba que el aumento del nivel educativo femenino hasta lograr una equiparación con los hombres, así como las nuevas transformaciones laborales y sociales, provocarían su rápido ascenso por las escalas jerárquicas de las empresas, pero esto no ha sido así (Wirth, 2002).

En general, la revisión de la literatura pone de manifiesto que las mujeres se encuentran en una situación de discriminación en el lugar de trabajo como consecuencia de las desigualdades de género en el mercado laboral y en la sociedad (Wirth, 2002; Larrañaga Sarriegui y Echebarría Miguel, 2004; Rica Goiricelaya y Villar, 2010).

La incorporación femenina a la fuerza de trabajo es un rasgo que ha caracterizado el mercado laboral de España en los últimos años (Iglesias Fernández y Llorente Heras, 2008), hasta el punto de casi duplicarse en los últimos 40 años (Véase tabla 4.2.). Cuestiones como el continuo aumento del nivel educativo de las mujeres, la necesidad de que ambos cónyuges trabajen para cubrir los gastos familiares, el aumento del envejecimiento de la población han contribuido de forma decisiva a un incremento en los índices de población activa, incorporando a la mujer a este colectivo (Villagómez, 2005).

Tabla 3.2. Evolución de la tasa de actividad por sexo en España en % (1997-2017).

	Años				
	2017	2007	1997	1987	1977
MUJERES	53,2	49,5	38,9	32,0	28,1
HOMBRES	64,7	69,4	65,1	69,7	77,0

Fuente: Encuesta de población activa, INE (2018)

No obstante, si bien este aumento de la participación de las mujeres en el colectivo asalariado ya es una realidad, ha venido acompañado de desigualdades de género tanto en la situación ocupacional como en la calidad de los empleos o la posición profesional de las mujeres respecto a los hombres (Larrañaga Sarriegui y Echebarría Miguel, 2004). Así, como puede observarse en la tabla 4.3. el porcentaje de mujeres que trabajan a tiempo parcial con respecto a los hombres es considerablemente mayor y es una tendencia que se ha mantenido a lo largo del tiempo. La razón estriba en que las mujeres no pueden asumir jornadas laborales completas debido a que son las que asumen la mayor carga de las responsabilidades familiares, lo que supone un mantenimiento de los roles domésticos y tiene como consecuencia una marginación femenina en las altas jerarquías dado por exigir una dedicación plena (Gómez Bueno, 2001). Esta temporalidad femenina se traduce en salarios más bajos, trabajos de menor calidad, peores condiciones laborales y menores oportunidades de promoción (Torns y Recio Cáceres, 2012).

Tabla 3.3. Porcentaje de los trabajadores a tiempo parcial en el empleo total según sean hombres y mujeres.

AÑOS	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
HOMBRES	4,2	4,3	4,2	4,3	3,6	3,3	3,0	2,7
MUJERES	11,0	11,4	11,7	11,5	10,9	10,3	10,0	9,8

Fuente: Encuesta de Población Activa (EPA), Medias Anuales. INE (2018)

Además de las diferencias de género en la temporalidad de los trabajos, otro factor de desigualdad es que hombres y mujeres asumen diferentes tipos de empleos. Tal y como podemos observar en la tabla 4.4., “*los llamados trabajos de mujeres llevan asociado un menor salario y menor requisito de capacidades*” (Wirth, 2002:34). Según la Encuesta de Población Activa (EPA), en el primer trimestre de 2018, el total de ocupados en España, 10.284.000 fueron hombres y 8.590.200 fueron mujeres, en total 18.874.200 ocupados.

Los datos mostrados revelan que, en términos absolutos, la ocupación femenina que predomina es la trabajadora de los servicios de restauración, personales, protección y mientras que en la ocupación masculina es la de artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras y la construcción.

En términos relativos, cabe destacar la presencia femenina en puestos de empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina y el negativo se encuentra en las trabajadoras con ocupaciones no cualificadas.

Por último, hay que señalar las importantes diferencias que se observan en los puestos de directores y gerentes. Aunque en los últimos años ha aumentado el número y la proporción de la presencia femenina en éstos, sigue siendo minoritaria en comparación a los hombres.

Tabla 3.4. Ocupados por situación profesional, sexo y actividad en el primer trimestre de 2018.

	Total hombres	Total mujeres	Total hombres y mujeres	% Hombres	% Mujeres
1. Directores y gerentes	527,6	251,3	778,9	67,74%	32,26%
2. Técnicos y profesionales científicos e intelectuales	1.501,3	1.877,4	3.378,7	44,40%	55,60%
3. Técnicos; profesionales de apoyo	1.256,2	787,0	2.043,2	61,40%	38,60%
4. Empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina	652,3	1.312,7	1.965,0	33,20%	66,80%
5. Trabajadores de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores	1.661,3	2.478,7	4.140,0	40,13%	59,87%
6. Trabajadores cualificados en el sector agrícola, ganadero, forestal y pesquero	360,0	90,5	450,5	79,90%	20,10%
7. Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras y la construcción (excepto operadores de instalaciones y maquinaria)	1.968,4	177,6	2.146,0	91,73%	8,27%
8. Operadores de instalaciones, maquinaria	1.252,3	194,3	1.446,6	86,57%	13,43%
9. Ocupaciones elementales	1.012,4	1.408,1	2.420,5	41,83%	58,17%
10. Ocupaciones militares	92,2	12,6	104,8	87,97%	12,03%
TOTALES	10.284,0	8.590,2	18.874,2		

Nota: Datos en miles y en porcentajes

Fuente: Encuesta de Población Activa (2018)

En la misma línea, según las estadísticas de la Organización Internacional del Trabajo, (2018) la tasa de paro fue superior en casi todos los países del mundo para las mujeres que para los hombres (la tabla 4.5 muestra los datos para España). Si bien, también la OIT destaca que, en los últimos años, en el caso de España se ha experimentado una evolución positiva, aunque sigue estando en las últimas posiciones de los países europeos y las mujeres continúan estando en una situación sensiblemente peor que los hombres (Pérez Carrillo, 2009).

Tabla 3.5. Tasas de paro por sexo en España (2013-2017).

		Año				
		2017	2016	2015	2014	2013
Sexo	Hombres	15,66	18,12	20,77	23,60	25,60
	Mujeres	19,03	21,38	23,55	25,43	26,67

Nota: Media de los 4 trimestres de cada año

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) 2018

Una de las consecuencias de la segregación ocupacional ha sido la diferencia de salario entre hombres y mujeres. En este sentido, los datos de la última publicación disponible de la Encuesta de Estructura Salarial en España por el Instituto Nacional de Estadística (INE) de 2015 revelan una diferencia entre el salario medio femenino y el masculino que ronda los 6.000 euros. Es decir, las mujeres cobran casi un tercio menos que los hombres, tal y como puede observarse en la tabla 4.6.

Sin embargo, esta diferencia tan evidente en la ganancia media anual entre hombres y mujeres no refleja la discriminación laboral femenina con exactitud dado que incluye el porcentaje de mujeres a tiempo parcial en el empleo total y que, cómo se señaló con anterioridad (véase tabla 4.3.), triplica al de los hombres y porque, además, el mercado remunera en función de la formación, el tipo de contrato y el sector de ocupación entre otros.

Tabla 3.6. Ganancia media anual por trabajador en España con relación al sexo en 2015.

Sexo	Valor	Variación
Hombres	25.992,76	1,00
Mujeres	20.051,58	1,60

Notas: Valor: euros. Variación: porcentaje sobre el año anterior

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2017)

Esos aspectos están recogidos en la tabla 4.7. que refleja la ganancia por hora normal de trabajo entre mujeres y hombres según su ocupación. Como puede observarse se confirma la discriminación laboral femenina a razón de 3 euros de media por hora para todos los niveles de ocupaciones en las mujeres.

Tabla 3.7. Ganancia por hora normal de trabajo (en euros) según el sexo y el nivel de ocupación en España en 2015.

Sexo		Mujeres	Hombres
	Alta	19,33	22,27
Nivel de ocupación	Media	10,86	13,36
	Baja	9,68	12,32

Notas: 1) Ha sido necesario agrupar las ocupaciones POR NIVELES. Alta incluye los grandes grupos 1,2 y 3; Media incluye los grandes grupos 4,5,6,7 y 0; Baja incluye los grandes grupos 8 y 9.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) 2017

La conciliación del trabajo y la vida familiar explica muchas de las diferencias en el mercado laboral, en cuanto a qué empleo y de qué tipo asumen los hombres y mujeres (Adaneys Álvarez y Gómez Barrios, 2011). Según la Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo de 2015, el porcentaje más alto (33,9%) de mujeres trabajadoras dedican 4 horas diarias a cuidar a los hijos. Por lo contrario, el porcentaje más alto de hombres (36,7%) dedican dos horas diarias. Y un 77,5% de las mujeres trabajadoras frente a un 32,9% de los hombres trabajadores realizan a diario actividades de cocina y tareas domésticas.

Además de enfrentarse a peores condiciones laborales y salarios más bajos (Ibáñez Pascual, 2018), las mujeres también se enfrentan a una desigualdad adicional en lo que se refiere al nivel que ocupan en las jerarquías de las empresas, que se va haciendo más patente a medida que se asciende en la pirámide organizativa, ya que los puestos de nivel superior son ocupados mayoritariamente por hombres. En este sentido, la quinta edición del estudio global de Deloitte (2017) “Women in the Boardroom: A Global Perspective”, revela que solo un 15% de los puestos directivos a nivel mundial en las empresas son ocupados por mujeres, un 3% más que en el mismo estudio en 2015. Adicionalmente, la situación se agrava cuando se observa el porcentaje de mujeres que ocupan los cargos de directoras ejecutivas y presidentas de juntas es del 4%. Según el “V Informe de las Mujeres en los Consejos del Ibex-35” elaborado por ATREVIA con la colaboración de IESE Business School en 2017, en España la presencia femenina en los Consejos de Administración de empresas que cotizan en el mercado continuo es del 19,15%, cifra que se reduce considerablemente en los puestos ejecutivos, en los que apenas el 4,76% son mujeres.

Como se puede ver, los datos son similares a los del estudio de Deloitte a nivel mundial y posteriormente se analizarán en profundidad.

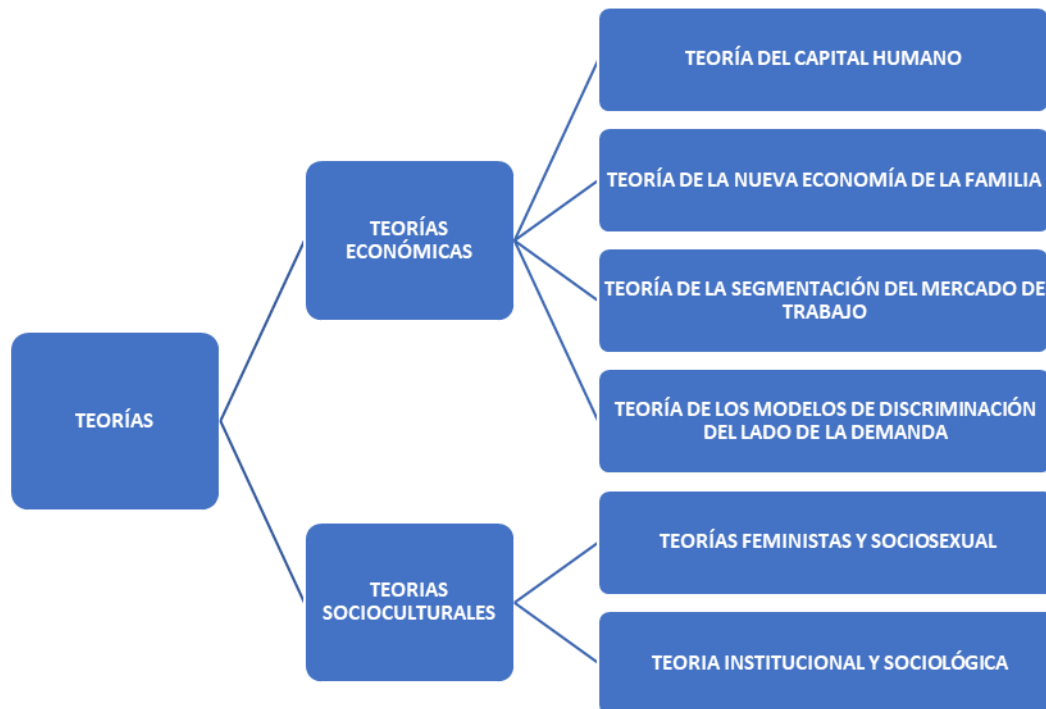
Todas estas desigualdades laborales, sociales y económicas ponen de manifiesto las dificultades a las que se tienen que enfrentar las mujeres (Larrañaga Sarriegui y Echebarría Miguel, 2004). La brecha salarial de género, la concentración laboral diferente para hombres y mujeres, y la división en función del género del trabajo y la familia proyectan una imagen de las mujeres de segunda categoría (Wirth, 2002). Aunque se han realizado avances para acabar con la segregación ocupacional y reducir la brecha salarial, todavía queda mucho camino por recorrer para que las mujeres se incorporen a las ocupaciones dominadas por los hombres y que éstos compartan las responsabilidades familiares y domésticas para así lograr la igualdad de género.

4.2. TEORÍAS EXPLICATIVAS DE LA DESIGUALDAD ENTRE HOMBRES Y MUJERES EN EL MERCADO LABORAL.

La constatación de la desigual participación laboral entre hombres y mujeres ha provocado el desarrollo de teorías en el ámbito de la Dirección de Empresas que tratan de explicar el porqué de estas diferencias. Ribas Bonet y Sajardo Moreno (2004) señalan que existen dos grupos de teorías para explicarlas, según la perspectiva que se adopte y que se resumen en la figura 4.2:

1. Desde el ámbito económico: La teoría del capital humano, la nueva economía de la familia, las teorías de la segmentación del mercado de trabajo y los modelos de discriminación del lado de la demanda.
2. Desde el ámbito sociocultural: La teoría feministas y sociosexual y la teoría institucional y sociológica.

Figura 3.2. Esquema de la clasificación de las teorías explicativas de las desigualdades en el mercado laboral.



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se expone cómo cada una de ellas explica las desigualdades a las que se enfrentan las mujeres en el ámbito laboral.

4.2.1. La teoría del capital humano.

La teoría del capital humano fue desarrollada principalmente por Becker (1964) que puso de relieve la importancia que tienen el aprendizaje y la formación como formas de inversión en la capacidad productiva de los recursos humanos de una empresa, capacidad que denominó capital humano. Mincer y Polachek (1974) fueron los primeros en aplicar esta teoría para tratar de explicar las desigualdades que hay en el mercado de trabajo entre hombres y mujeres a partir de la inversión en capital humano.

Esta teoría argumenta que las mujeres se concentran en trabajos de peor calidad y perciben menor salario porque no invierten en capital humano, lo que las hace ser menos productivas respecto a los hombres que si invierten, debido a que son ellas las que asumen las tareas familiares y domésticas. Por lo tanto, las mujeres, sufren una mayor depreciación de su capital humano debido a interrupciones en su vida laboral, complicando su reincorporación al mercado laboral.

Actualmente, no es una teoría que sirva para explicar las diferencias que existen entre hombres y mujeres en el ámbito laboral, porque el nivel educativo de las mujeres es similar al de los hombres o incluso mayor (Ribas Bonet y Sajardo Moreno, 2004). Por otra parte, De la Rica y Ugidos (1995) señalan que las diferencias de capital humano no es el principal y único determinante para explicar las diferencias de salario entre hombres y mujeres.

4.2.2. La nueva economía de la familia.

La nueva economía de la familia que también fue desarrollada por Becker (1965) tratando de explicar las desigualdades del mercado de trabajo entre hombres y mujeres que no era capaz de explicar la teoría del capital humano. De este modo, introduce una nueva visión de la distribución del tiempo en el trabajo de mercado. Distribuyendo el tiempo en, tiempo productivo o tiempo doméstico y tiempo libre. Así, el trabajo asalariado y el trabajo doméstico tienen la misma consideración. Además, la familia es considerada como un agente decisor que debe combinar los bienes adquiridos en el mercado de trabajo como los adquiridos en el ámbito doméstico (Costa Reparaz, Llorente Marrón y Díaz Fernández, 1997).

Las principales críticas a la nueva economía de la familia radican en que se mantiene que el hombre se enfrenta a una elección entre trabajo asalariado y ocio, mientras que la mujer debe distribuir su tiempo entre trabajo asalariado, trabajo familiar, doméstico y ocio conduciendo a que el hombre se especialice en el mercado de trabajo mientras que las mujeres se especializan en el trabajo doméstico (Ribas Bonet y Sajardo Moreno, 2004).

Finalmente, esta teoría sólo explica las desigualdades entre hombres y mujeres a partir de la división de trabajos por género, sin tener en cuenta otros condicionantes que puedan influir en las decisiones familiares.

4.2.3. Teorías del mercado dual y de la segmentación del mercado de trabajo.

La teoría del mercado dual y de la segmentación del mercado de trabajo propuesta por Doeringer y Piore (1985) divide el mercado laboral en dos sectores:

- Mercado primario: los empleos se caracterizan por salarios altos, buenas condiciones de trabajo, estabilidad laboral, posibilidades de ascenso.
- Mercado Secundario: los empleos se caracterizan por salarios bajos, malas condiciones de trabajo, alta rotación laboral y pocas posibilidades de ascenso.

Esta división dificulta el movimiento de los trabajadores por los sectores del mercado laboral. Según esta teoría, la segregación ocupacional y las diferencias salariales entre hombres y mujeres se debe a que ellas se concentran en el mercado secundario debido a las responsabilidades familiares lo que provoca en términos generales menor cualificación y capital humano respecto a los hombres (Ribas Bonet y Sajardo Moreno, 2004).

En definitiva, las teorías del mercado dual y segmentación del mercado de trabajo son de ayuda para comprender la desigualdad sexual en el mercado de trabajo, ya que hacen hincapié en la existencia de mercados laborales y ocupaciones segregadas. Sin embargo, no explican por qué las ocupaciones están segmentadas por género; ya que las mismas ocupaciones se encuentran en el mercado primario y secundario (Anker, 1997).

4.2.4. Los modelos de discriminación del lado de la demanda.

Becker (1971) explica que los empresarios en ocasiones incluyen en sus decisiones económicas prejuicios personales, como puede ser el género en este caso. Estos empresarios, al contratar a mujeres para determinados trabajos que a priori no cumplen con el papel que desempeñan en la sociedad, lleva aparejado un elevado coste económico derivado de esa inacceptabilidad social, por lo que las obliga a aceptar un salario menor que los varones para acceder a los mismos trabajos (Ribas Bonet y Sajardo Moreno, 2004).

Las principales críticas a esta teoría se pueden dividir en dos:

1. Es una teoría poco convincente debido a que trata de explicar la discriminación a partir de prejuicios personales.
2. Este modelo no es válido para una situación de equilibrio de mercado competitivo a largo plazo dado que los empresarios que contratan mujeres reducirán sus costes salariales.

4.2.5. Teorías feministas y sociosexuales.

Existen teorías como las siguientes que no se fundamentan en factores económicos, sino que se apoyan más en factores socioculturales. La premisa básica de estas teorías es reflejo del patriarcado y la posición subordinada de las mujeres en la sociedad y la familia (Anker, 1997):

- Teorías feministas: Estas teorías tratan de explicar las desigualdades entre hombres y mujeres debido a la disposición que tienen las mujeres en la estructura familiar y social que les orienta a una posición de desventaja laboral.
- Teorías sociosexuales: Estas teorías tratan de explicar las desigualdades entre hombres y mujeres debido a los estereotipos que surgen en torno a cada uno de los sexos al clasificar las profesiones en masculinas o femeninas.

Estas teorías permiten explicar la segregación ocupacional entre hombres y mujeres, la fuerza de los estereotipos en las ocupaciones y por qué las posibilidades de las mujeres en el mundo laboral son menores y muy limitadas (Anker, 1997).

4.2.6. Teorías institucionalistas.

Krug (1997), señala que las desigualdades entre hombres y mujeres en el mercado laboral existen porque hay leyes que favorecen estas desigualdades debido a que determinados agentes o grupos que quieren protegerlas debido al rendimiento que obtienen de ello, como pueden ser las empresas, el Estado o los partidos políticos entre otros. Lo que explica la elevada dificultad para revertir tales discriminaciones y su perduración en el tiempo.

En conclusión, la revisión de la literatura recoge que las teorías de ámbito económico tienen escaso poder explicativo por fundamentarse en argumentos descriptivos mientras que las teorías de ámbito sociocultural son más válidas para explicar las diferencias laborales por género por apoyarse en variables como las relaciones y percepciones de las personas, variables que son ignoradas por las teorías de ámbito económico (Ribas Bonet y Sajardo Moreno, 2004).

5. EL TECHO DE CRISTAL

Para hacer un análisis en profundidad de este fenómeno, dado que es el objetivo principal de este trabajo, se ha realizado una revisión exhaustiva de la literatura académica sobre el tema, con el fin de delimitar y esclarecer el concepto, las causas que lo provocan y, finalmente, las posibles acciones que se pueden emprender para romper el techo de cristal, haciendo especial énfasis en los efectos positivos que puede traer consigo. Este apartado se dedica íntegramente a ese propósito por ese orden.

5.1 DEFINICIÓN

Esta metáfora fue utilizada por Hymowitz y Schellhardt por primera vez en 1986 un artículo publicado en el Wall Street Journal, titulado “*The glass ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top Jobs*” para describir las dificultades de las mujeres para ascender a los altos niveles de las empresas (Lockwood, 2004). La aceptación fue tal, que el término ha sido adoptado por la literatura científica e incluso por organismos internacionales. Sin embargo, como refleja la tabla 5.1. todavía tardaría unos años en alcanzar un papel relevante en el mundo académico. Como puede observarse, según la información que ofrece la base de datos Scopus, el número de publicaciones anuales sobre el tema ha ido creciendo de forma exponencial desde el año 1986 hasta la fecha. En el momento de la consulta, ya hay 67 publicaciones sobre el techo de cristal en 2018 ².

² La consulta para el año 2018 ha sido actualizada a 10 de Julio de dicho año.

Tabla 3.8. Número de publicaciones anuales del concepto glass ceiling.

• <input type="checkbox"/> 2017 (109)	<input type="checkbox"/> 2003 (38)	<input type="checkbox"/> 1989 (7)
• <input type="checkbox"/> 2016 (117)	<input type="checkbox"/> 2002 (48)	<input type="checkbox"/> 1988 (7)
• <input type="checkbox"/> 2015 (105)	<input type="checkbox"/> 2001 (42)	<input type="checkbox"/> 1987 (4)
• <input type="checkbox"/> 2014 (94)	<input type="checkbox"/> 2000 (36)	<input type="checkbox"/> 1986 (3)
• <input type="checkbox"/> 2013 (103)	<input type="checkbox"/> 1999 (34)	
• <input type="checkbox"/> 2012 (93)	<input type="checkbox"/> 1998 (23)	
• <input type="checkbox"/> 2011 (86)	<input type="checkbox"/> 1997 (36)	
• <input type="checkbox"/> 2010 (83)	<input type="checkbox"/> 1996 (28)	
• <input type="checkbox"/> 2009 (82)	<input type="checkbox"/> 1995 (32)	
• <input type="checkbox"/> 2008 (84)	<input type="checkbox"/> 1994 (27)	
• <input type="checkbox"/> 2007 (63)	<input type="checkbox"/> 1993 (21)	
• <input type="checkbox"/> 2006 (62)	<input type="checkbox"/> 1992 (26)	
• <input type="checkbox"/> 2005 (57)	<input type="checkbox"/> 1991 (14)	
• <input type="checkbox"/> 2004 (46)	<input type="checkbox"/> 1990 (5)	

Fuente: Scopus (2018)

Powell y Butterfield (1994) consideran que el techo de cristal es una barrera para las mujeres como grupo, que impide su acceso a los niveles más altos de las organizaciones, por razón de su género sin tener en cuenta si poseen o no las capacidades para desarrollar el trabajo eficazmente. Además, estos autores sitúan el techo de cristal justo por debajo del nivel del directivo general.

No obstante, aunque el término se utiliza de forma unánime por la literatura para ilustrar esa barrera de entrada a los puestos de alta responsabilidad en las organizaciones, hay que puntualizar que puede darse en cualquier nivel jerárquico de la empresa (Prokos y Padavic, 2005). Al respecto, el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (1991:69) define el techo de cristal como “*aquellas barreras artificiales basadas en el sesgo instintivo u organizativo que impide que las mujeres cualificadas avancen hacia arriba en su organización*”.

Por lo tanto, el concepto del techo de cristal es realmente una metáfora que describe el fenómeno de la baja representación de las mujeres en los niveles más altos en las empresas, una barrera sutil y transparente; sutil, porque está basada en la diversidad invisible de capacidades arropadas por una serie de prejuicios, y transparente, porque no es visible a simple vista. También hace referencia a mecanismos discriminatorios que dicen que unos pueden acceder a determinados puestos mientras que otros no. Es decir, es una manifestación clara de prejuicios y discriminación por una cuestión de género que supone una serie de barreras y leyes no escritas que no permite el acceso a las mujeres a ciertos puestos de trabajo dentro de la empresa, puestos que por esos prejuicios están vinculados a un perfil masculino.

Esta discriminación de género que se da en la parte superior de la mayoría de las empresas hace la vida laboral más difícil para las mujeres de la parte inferior de la organización (Acker, 2009). La razón estriba en que como señalan Hultin y Szulkin (2003) y Cohen y Huffman (2007), la brecha salarial por cuestión de género es mayor cuando predomina un número de hombres directivos en la empresa. Además, se ha comprobado que romper el techo de cristal mejora la igualdad de género en términos generales, beneficiando al colectivo femenino de forma patente (Acker, 2009).

Por otro lado, el papel de las mujeres en la gestión ha acumulado un gran volumen de investigación como, por ejemplo, Rosen y Jerdee (1974) quienes confirmaron que los estereotipos de roles sexuales influyen en la evaluación, recibiendo las mujeres peores evaluaciones que los hombres. Por otra parte, se ha demostrado que aspectos como el género, etnia y la apariencia, entre otros, tienen un elevado peso en las personas que toman las decisiones de promoción en las organizaciones (Stumpf y London, 1981). En general, los autores se han dedicado a denunciar la desigualdad de oportunidades que tienen las mujeres a la hora de acceder al poder y al tomar las decisiones.

Definitivamente, el techo de cristal es un concepto que ha interesado a la comunidad científica y se han desarrollado líneas de investigación específicas como las que atienden a los efectos que provoca el techo de cristal, el de las causas que lo provoca y su de relación con otros temas sociales (Benschop y Brouns, 2005). Debido a que ha sido objeto de estudio por las teorías económicas y socioculturales anteriormente mencionadas³, la metáfora del techo de cristal ha dado origen a conceptos paralelos,

³ véase apartado 4.2

como pueden ser, la metáfora del laberinto, el precipicio de cristal, el término escaleras mecánicas o techo de cemento que conviene matizar.

Así, Eagly y Carli (2007) fueron los primeros en cuestionar la precisión del término techo de cristal y proponer la metáfora del laberinto para describir los obstáculos que pueden dificultar el ascenso de las mujeres, llevándolas a renunciar a su carrera profesional, porque tardan más tiempo en llegar a puestos de la alta dirección. Consideran que es más adecuado para ilustrar los obstáculos del progreso de las mujeres en la empresa, dado que, en lugar de representar solo una barrera como hace el techo de cristal, el término laberinto incluye la complejidad y variedad de desafíos que pueden aparecer en el camino. Los prejuicios contra las mujeres, las cuestiones de estilo de liderazgo y responsabilidades familiares son algunos de los desafíos a los que se tienen que enfrentar. De esta manera, *“esta metáfora del laberinto simboliza la complejidad de las causas de la situación actual de las mujeres como líderes”* (Eagly y Carli, 2007).

Adicionalmente, Ryan y Haslam (2007) introducen otra forma de discriminación que denominan el precipicio de cristal para indicar que las mujeres se enfrentan a una barrera adicional e igualmente invisible más allá del techo de cristal. Ambos argumentan que las mujeres que superan el techo de cristal se enfrentan a muchos más obstáculos que los hombres para realizar bien su trabajo, por lo que están frente a un precipicio debido a que sus posiciones de liderazgo están asociadas con un mayor riesgo, una mayor posibilidad de fracaso y objeto de críticas, precipicio que es de cristal porque hasta este momento han sido invisibles para la literatura, por lo que las mujeres tienen que ser el doble de buenas y demostrar más en esa supuesta igualdad de condiciones.

Por otro lado, algunos autores hablan de la escalera mecánica para explicar la realidad de la situación que facilita el ascenso de los hombres a través de los distintos niveles de la organización en las profesiones dominadas por mujeres (Maume, 1999).

En síntesis, todos estos conceptos intentan explicar que para las mujeres no sólo es difícil llegar arriba, sino que una vez han llegado se encuentran unas dificultades específicas para mantenerse en lo alto de la jerarquía. Es decir, la segregación laboral por género en sentido vertical hace referencia a las barreras que existen, por un lado, para acceder a los puestos de alta dirección o liderazgo y, por otro lado, para mantenerse o para prosperar una vez en ellos.

Sin embargo, según Chinchilla, Poelmans y León (2005), no se puede atribuir al techo de cristal toda la responsabilidad de la escasa representación de las mujeres en los altos niveles jerárquicos de las empresas, sino que existe lo que denominan un techo de cemento, que las mujeres se autoimponen, estableciéndose unos límites que impiden su crecimiento social y profesional. Límites como pueden ser la maternidad, las responsabilidades vinculadas a la vida familiar, una sociedad patriarcal en la que la mujer esta relegada a unos trabajos diferentes al de los hombres o la ambición profesional. Las causas de estas auto imposiciones las encontramos en una educación sexista, una falta de conciliación y la típica jerarquía de la vida personal-familiar y la profesional.

En la tabla 5.2. se muestran modo de resumen las diferentes definiciones del techo de cristal que aportan algunos de los autores más importantes en la materia.

Como puede observarse, existe cierto consenso a la hora de delimitar el concepto desde las primeras definiciones hasta las más recientes. Reflejando, en definitiva todas ellas, que el techo de cristal es una barrera invisible que impide el acceso femenino a los puestos de responsabilidad.

Tabla 3.9. Algunas definiciones del concepto de techo de cristal

Autor (año)	Definición
Hymowitz y Schellhardt (1986)	La barrera invisible que impide a las mujeres avanzar a posiciones de liderazgo en organizaciones
Morrison et al (1987:13)	Una barrera transparente que impide a las mujeres ascender en la escala corporativa más allá de cierto punto
El Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (1991:69)	"Aquellas barreras artificiales basadas en el sesgo instintivo u organizativo que impide que los individuos calificados avancen hacia arriba en su organización"
Wirth (2002)	Son las barreras invisibles con las que chocan las mujeres y dificultan su ascenso dentro de los niveles de la empresa
Barberá, Ramos, Sarrió (2002:58)	"La metáfora pretende representar, de una manera muy plástica y elocuente, las sutiles modalidades de actuación de algunos mecanismos discriminatorios. Estos mecanismos obstaculizan el desarrollo profesional de las mujeres, las limitan y les marcan un tope difícil de sobrepasar. Pero las barreras no siempre se explicitan ni son evidentes, razón por la se convierte, a menudo, en un camino sinuoso, largo y no exento de tropiezos"
Lockwood (2004:1)	"El techo de cristal es un concepto que con mayor frecuencia se refiere a las barreras enfrentadas por mujeres que intentan, o aspiran, alcanzar altos cargos (así como también niveles salariales más altos) en corporaciones, gobierno, educación y organizaciones sin fines de lucro. También puede referirse a cuestiones raciales y minorías étnicas y hombres cuando experimentan barreras al avance"
Prokos y Padavic (2005:526)	"Es una barrera transparente sobre la cual las mujeres no pueden avanzar"
Ryan y Haslam (2005:81)	"Las mujeres son típicamente confrontadas por una barrera invisible impidiendo su ascenso en puestos de liderazgo"
Chinchilla, Poelmans y León (2005:2)	"Es ese conjunto de normas no escritas o cultura de empresa que dificultan el acceso de las mujeres a la organización"
Eagly y Carli (2007)	Metafora que sirve para describir el fracaso de las organizaciones para promover a las mujeres a puestos de liderazgo.

Fuente: Elaboración Propia

5.2. CAUSAS QUE PROVOCAN EL TECHO DE CRISTAL

Este apartado se centrará en conocer las causas de por qué las mujeres con altos niveles de formación y propósitos de ascender no logran culminar sus carreras como si hacen sus compañeros varones. Así, la revisión de la literatura en esta área pone de manifiesto la existencia de una serie de obstáculos que dificultan la promoción profesional femenina a puestos de responsabilidad y que se analizarán a continuación.

a) Rasgos de personalidad

En el proceso de socialización se fomentan diferentes actitudes, características o motivaciones asociadas al género que definen la forma de sentir, pensar y actuar; pudiendo ser contraproducentes para el éxito profesional (Barberá, Dema, y Estellés, 2011). Al realizar un análisis comparativo de los rasgos de personalidad entre hombres y mujeres en varios estudios, se presentan las siguientes diferencias entre géneros:

Las mujeres generalmente son más reacias a asumir riesgos en comparación a los hombres que tienen un desempeño más arriesgado. También, difieren en las motivaciones psicológicas, las cuales son fruto de la felicidad y bienestar de la persona. Además, ellas tienen un mayor nivel de motivación de afiliación y bajos niveles de motivación de logro, mientras que los hombres muestran altos niveles de motivación de logro y bajos niveles de afiliación. La motivación de logro es el impulso que tienen algunas personas para superar obstáculos que les permite alcanzar metas. Mientras que la motivación de afiliación consiste en fomentar relaciones personales con los compañeros. Ambas motivaciones de afiliación y de logro se forman en gran medida, y se desarrollan, durante la infancia como resultado del estilo de educación adoptado por los padres (Maurer, Oszustowicz, y Stocki, 1994). Generalmente, los mejores directivos son aquellos que tienen mayores niveles de logro y baja niveles de afiliación (McClelland y Burnham, 2003).

Adicionalmente, las mujeres son percibidas como menos competitivas que los hombres (Biernat y Fuegen, 2001). Además, difieren en los objetivos que compiten y cómo lo hacen (Cashdan, 1998) ya que el nivel de motivación aumenta en los hombres cuando se compete. Sin embargo, el nivel de motivación no se ve alterado por la competencia en las mujeres. También, los hombres son menos propensos a expresar las emociones que las mujeres (Mirowsky y Ross, 1995) y tienen puntuaciones más altas en dominancia social. En cambio, las mujeres mostraron mayor preocupación por el bienestar de los demás (Sidanius, Pratto y Bobo, 1994).

Por lo tanto, se puede concluir que la personalidad de la mujer caracterizada por asumir menos riesgos, tener una motivación de afiliación y ser percibida como menos competitiva y dominante favorece el techo de cristal.

b) Los estereotipos de género asumidos por la propia mujer

En ocasiones, el colectivo femenino renuncia a su propósito de ascender en las empresas anticipando los obstáculos futuros que se va a encontrar, interrumpiendo de esta manera, sus carreras profesionales por los prejuicios que tienen sobre sí mismas (Albert López-Ibor et al., 2008) prejuicios que en cierta medida vienen condicionados por los aspectos descritos en el anterior apartado.

Según (Powell y Butterfield, 1994) para evitar el techo de cristal es necesario que las organizaciones comuniquen de forma clara cómo se toman las decisiones de promoción porque dichas percepciones relacionadas con el género influyen en el número de mujeres que promocionan a los puestos de responsabilidad. En particular, las mujeres creen que este techo de cristal le otorga una desventaja en relación con los masculinos que promocionan, y, por lo tanto, el número de mujeres que aspiran a promocionar a puestos directivos es menor en comparación con en el género masculino, porque esta barrera no se da para los hombres.

En la misma línea, Foley, Kidder y Powell (2002) demuestran que las percepciones y actitudes relacionadas con la existencia del techo de cristal va a determinar el nivel de aspiraciones de las mujeres. En consecuencia, las mujeres tienen perspectivas de carrera más positivas de carrera cuando perciben que las decisiones de promoción son justas. Sin embargo, estas perspectivas disminuyen cuando es percibido el techo de cristal.

Por otro lado, los hombres creen que las características percibidas como necesarias para el éxito directivo son comúnmente más atribuidas a ellos que a las mujeres. Además, muchas de ellas comparten también esta percepción y piensan que fracasarán en su acceso a los puestos de alta responsabilidad o que *“deben exhibir características masculinas para tener éxito, lo que disminuiría su motivación para seguir esta carrera y fomentará la visión de las mujeres candidatas como menos cualificada”* (Schein y Mueller, 1992:445). Esta convicción de que las mujeres están destinadas a fracasar porque no están cualificadas para los altos puestos directivos provoca que decidan no aspirar a promocionar y da lugar al cumplimiento de la profecía autocumplida.

c) *Estilos de liderazgo*

La literatura analiza si los hombres y las mujeres se comportan de manera diferente en roles de liderazgo y si las mujeres reciben evaluaciones peores como líderes o realmente lideran peor que los hombres. Con la respuesta a estas cuestiones, trata de entender la escasez de mujeres en puestos de responsabilidad. Es decir, se asume que el hecho de que las mujeres utilicen estilos de liderazgo diferentes a los de los hombres puede una de las causas que impiden su acceso a la parte alta de la jerarquía organizativa (Eagly y Karau, 2002)

Antes de entrar a profundizar esta barrera, se considera conveniente hacer una aproximación de lo que supone el liderazgo en el mundo académico. Aunque existen tantas definiciones como autores tratan el concepto debido a que ninguna de ellas satisface a los investigadores, una de las más utilizadas por ser amplia e incluir aspectos que incluyen la mayoría de autores, es la de (Bass, Stogdill y Stogdill, 1990) que enfatiza que *“el liderazgo ha sido visto como el foco de los procesos grupales, como un atributo de personalidad, como el arte de inducir el cumplimiento, como un ejercicio de influencia, como un tipo particular de acto, como una forma de persuasión, como una relación de poder, como un instrumento en la consecución de los objetivos, como un efecto de la interacción, como un papel diferenciado y como el inicio de la estructura”*.

En primer lugar, abordamos la cuestión de si las mujeres y los hombres difieren en el estilo de liderazgo. Dentro de los diferentes estilos de liderazgo, la literatura refleja que el estilo transaccional refleja el pensamiento estereotipado masculino y el estilo transformacional refleja el pensamiento estereotipado femenino. Aunque ninguno se corresponde con el comportamiento habitual de ambos géneros.

Para Avolio y Bass (2001), los líderes transformacionales tienden a actuar como modelos a seguir, toman riesgos calculados y son admirados, respetados y confiados por sus seguidores. Promueven la inteligencia, la racionalidad y la resolución cuidadosa de problemas. De la misma manera, que muestran inquietudes por el bienestar de cada persona con la que trabajan y les asesora para tratar de que saquen todo su potencial. Sin embargo los líderes transaccionales proporcionan recompensas y / o promesas para las personas que cumplen con los objetivos establecidos conjuntamente o por el líder. También vigila y busca desviaciones de estándares para tomar medidas correctivas. Por lo que, el líder se comporta de forma pasiva y evita tomar decisiones.

En segundo lugar, la investigación sobre cómo el género incide en el liderazgo indica una desventaja femenina a partir de procesos de prejuicios y discriminatorios.

Muchos de los prejuicios y discriminación a los que se tienen que enfrentar las mujeres surgen de la incongruencia entre las expectativas del rol femenino y la expectativa sobre el rol de líder (Eagly y Karau, 2002), como son (i) la percepción de que las mujeres poseen menos capacidades de liderazgo que los hombres y (ii) el hecho de que el rol de líder tiene una menor valoración cuando es ocupado por una mujer.

Estas dos formas de desventaja tienen tres consecuencias para las mujeres:

1. Sus actitudes tienen asociado un menor valor que la de los hombres
2. Es más difícil que consigan roles de liderazgo
3. Necesitan un mayor esfuerzo para demostrar que valen para los mismos roles que los hombres

Como consecuencia de lo anterior, la sociedad establece creencias sobre el desarrollo profesional, predominando el estereotipo de que el buen líder es un hombre. Mientras se mantenga esta consideración las mujeres tendrán más difícil alcanzar los puestos de responsabilidad..

d) Elección personal

Algunas mujeres se autoimponen barreras por creer que no poseen habilidades o rasgos propios de la alta dirección o al no poder compatibilizar las responsabilidades familiares y su conciliación con la vida profesional (López Fernández, 2007). Sin embargo, existen estudios como el de Adler (1993) que realiza una revisión de las barreras que provoca una escasa participación de las mujeres en puestos de trabajo de nivel directivo, excluyendo la creencia del menor nivel de interés femenino en carreras directivas respecto a los hombres. Pero, Chinchilla et al.,(2005) evidencian fácilmente la barrera de la elección personal a través de dos aspectos:

1. Las renuncias de las mujeres a promocionar a los puestos directivos a causa de la falta de apoyo de las directivas en su doble jornada para conciliar la vida familiar y laboral.
2. Una vez alcanzado los puestos directivos, al poco tiempo las mujeres abandonan por la presión superior que se les ejerce a diferencia de los hombres ya que tienen que demostrar que pueden hacer los mismos trabajos mejor que ellos.

Todos estos motivos se pueden evidenciar en la “VII Encuesta Addeco a mujeres directivas en 2017” la cual revela que el 59% de las directivas españolas tienen algún tipo de problema para conciliar su trabajo con su familia. También, el 75% de las mujeres directivas afirma que es habitual rechazar una promoción profesional (Addeco, 2017).

Por estos motivos, en numerosas ocasiones las mujeres por elección personal renuncian a promocionar por el alto sacrificio y poco beneficio que supone para ellas el ascenso.

e) Conflicto de rol

Los empleados que tienen la responsabilidad de cuidar a hijos, ancianos o familiares enfermos sufren limitaciones de tiempo para dedicárselo a sus carreras profesionales lo que hace que sus aspiraciones y preparación para los puestos directivos se reduzcan (Wirth, 2002). Tradicionalmente, la sociedad impone estas responsabilidades a las mujeres provocando en ocasiones un conflicto entre dos roles, teniendo que decidir entre dedicarse al cuidado de la familia o avanzar en su carrera profesional. Lo que dificulta su movimiento a través de los niveles jerárquicos en la organización. (Gómez Álvarez y Sánchez Barrios, 2009). Sin embargo, este conflicto de rol no se da en los hombres (Mora-Granados, 2011).

f) Los estereotipos de género asumidos por la sociedad

Otro de los motivos por lo que el colectivo femenino no alcanza puestos directivos tiene relación con la cultura patriarcal. Generalmente, el problema radica en la creación de comportamientos e ideas tradicionales que la sociedad comparte sobre las características que supuestamente corresponden a hombres y mujeres, los estereotipos de género.

Las mujeres deben luchar contra creencias implícitas mientras intentan ascender a posiciones de autoridad y liderazgo. Como puede ser, las actitudes de los directivos masculinos encargados de la toma de decisiones predominantes en los niveles superiores afectan negativamente las oportunidades de las mujeres para ascender a posiciones de poder e influencia debido a la actitud sostenida de asociar las características masculinas con el éxito directivo “*think manager-think male, piensa en dirección, piensa en masculino*” (Brenner, Tomkiewicz y Schein, 1989).

De lo anterior, se deduce que las mujeres parten con desventaja para llegar a los puestos de responsabilidades en las organizaciones.

Por lo tanto, los estereotipos de género asumidos por la sociedad provocan la no asociación a la mujer de las capacidades y habilidades que requieren los puestos directivos.

g) *La cultura organizativa*

Una de las principales barreras para el acceso de las mujeres a la dirección a puesto de dirección es que la cultura empresarial predominante es masculina o poco atractiva para la mujer.

La mayoría de las empresas han sido creadas por y para hombres y se basan en las experiencias masculinas (Fletcher, 2014). Estas organizaciones están dominadas por creencias y códigos a las que los hombres se adhieren con mayor frecuencia que las mujeres. Así, las culturas masculinas, consisten en normas y prácticas organizacionales que promueven redes de comunicación, estilos de liderazgo, valores organizacionales o imágenes del éxito que son asociadas a estereotipos y roles masculinos. Lo que dificulta el ascenso profesional de las mujeres a los puestos de alta dirección (Van Vianen y Fischer, 2002). Esto se concreta en que los procesos de selección las mujeres son rechazadas de los puestos directivos por no ser consideradas adecuadas para puestos directivos o porque los directivos favorecen el ascenso de candidatos de su mismo género.

h) *Redes informales, mentores y sponsors*

Las redes informales de las empresas se han endurecido a través comidas y/o reuniones donde se establece un vínculo de amistad y confianza al realizar actividades deportivas o hobbies juntos (Barberá Ribera, Estelles Miguel y Dema Pérez, 2009). Las mujeres encuentran dificultades para acceder a estas redes informales de directivos ya que suelen estar exclusivamente formadas por hombres.

Estas redes informales son más importantes en los procesos de promoción que el propio proceso de selección. Lo que provoca una mayor dificultad de promoción femenina ya que al no tener los hábitos masculinos se ve privada de esa información útil para ascender a la alta dirección (Díez, Terrón y Anguita, 2006).

Otro obstáculo para ellas puede ser, “*Averiguar qué aprender, de quién aprender y cómo actuar*” (Ibarra, 2000:11). Todo ello, se aprende con la figura del mentor que se encarga de ofrecer apoyo y asesoramiento a empleados que se encuentran por debajo de ellos en el nivel jerárquico de la empresa para lograr su éxito profesional.

Pero, a pesar de la competencia y esfuerzo de las mujeres, muy pocas profesionales pueden ascender a posiciones de liderazgo ya que tiene más dificultades para encontrar un mentor. La figura del mentor no solo conduce automáticamente a resultados laborales positivos; sino que es un requisito indispensable para lograr el ascenso a los puestos de responsabilidad (Ragins, Cotton y Miller, 2000). También, la falta de apoyo de sponsors a las mujeres es otro obstáculo a la hora de ser recomendadas para los puestos de responsabilidad y es que *“El sponsor tiene la capacidad de lograr cambios en nombre de las mujeres”* (Grant Thomton, 2017:9).

Por lo que las redes informales masculinas y la falta de mentores y sponsors femeninos favorece el techo de cristal.

i) Regulación.

Aunque existe una cierta legislación y organizaciones en materia de igualdad de género para favorecer el ascenso de las mujeres a los Consejos de Administración no ha sido suficiente para lograr una cierta paridad.

En el ámbito europeo, en 2010 la Comisión Europea aprueba “La carta de la mujer”, proclamando la igualdad entre hombres y mujeres en la toma de decisiones y una representación equitativa en los puestos de responsabilidad (Comisión Europea, 2010).

En España, destaca la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Hombres y Mujeres. *“Esta Ley tiene por objeto hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres”* (BOE, 2007)

Dentro de las recomendaciones de la Comisión Nacional del Mercado de Valores destaca el artículo número 15 del Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (CUBG) ya que en España ni el Código Olivencia ni el Código Aldama contienen recomendaciones sobre el género. La recomendación 15 del CUBG pide que cuando la presencia de consejeras sea escasa, obliga a la empresa a explicar los motivos y a la Comisión de Nombramientos a velar porque no se produzcan sesgos en los procesos de selección y buscar mujeres potenciales candidatas para el puesto (CNMV, 2013).

Aunque se ha incrementado la atención en favorecer la incorporación de la mujer a los cargos directivos estos esfuerzos no se han materializado en un aumento considerable para dichos puestos. En último término, el debate de imposición de un sistema de cuotas a través de la ley puede ser la única vía para lograr una paridad en un período relativamente corto.

Por ejemplo, países como Noruega aprobaron un mínimo legal del 40% de representación de mujeres en los Consejos de Administración de empresas públicas y privadas desde el 2005.

También, en Suecia se adoptaron medidas de discriminación positivas para elevar la presencia de mujeres en sus Consejos en un 25%. En 2017 según el estudio de Deloitte, *“Mujeres en la sala de juntas: una perspectiva global”* Noruega cuenta con 46,7% de mujeres en los Consejos de Administración mientras que Suecia posee un 33,6% de mujeres. *“En definitiva, lograr mejoras a largo plazo exige en ocasiones crear incentivos temporales que entrañan pequeñas ineficiencias a corto plazo”* (Pérez Carrillo, 2009).

La Unión Europea proclama que se tomarán medidas si el objetivo del 40% de mujeres en los Consejos de Administración de las grandes corporaciones no se alcanza.

Por lo tanto, se puede concluir que la falta de una regulación fuerte favorece el techo de cristal.

j) La maternidad

La maternidad es una de las barreras más importantes para la inserción laboral y el desarrollo profesional femenino. Aunque en las organizaciones nunca se considera la maternidad como un obstáculo, las mujeres si sienten que el embarazo es un obstáculo en su propósito de ascenso, sobre todo si son mujeres casadas (Gómez Alvarez y Sánchez Barrios, 2009). Las mujeres durante el tiempo que dura el embarazo son trabajadoras improductivas y no disponibles para las exigencias empresariales y pese a que estas situaciones están reconocidas por la legislación laboral, las empresas se ven perjudicadas porque los costes laborales son muy altos. Por ello, es común en las organizaciones no contratar a las mujeres que están en edad de tener hijos o incluso no renovarlas el contrato después de una baja por maternidad o por pedir una reducción de jornada laboral o el horario especial de lactancia (Ruiz Lozano, 1998)

Según, *“VII Encuesta Addeco a mujeres directivas en 2017”*, el 80% de las directivas españolas piensan que pedir una reducción de su jornada laboral las va a perjudicar en su promoción profesional. También, el 41,7% de las directivas españolas que son madres reconoce que la maternidad ha perjudicado su carrera profesional. En relación, a la cuestión de alargar la maternidad como en otros países europeos, el 43,6% de las directivas piensa que debería existir la posibilidad de acogerse voluntariamente sin después sufrir represalias por ello (Addeco, 2017).

Como consecuencia del razonamiento anterior, las mujeres que quieren tener hijos tienen que aceptar trabajos temporales o a tiempo parcial, es decir, trabajos de peor calidad. Por lo tanto, esta precariedad laboral lleva asociada una menor posibilidad de llegar a puestos directivos (Mulas-Granados, 2011).

Por lo tanto, se puede concluir que la maternidad reduce la dedicación plena que exigen los puestos directivos.

k) La conciliación de la vida laboral y familiar

La falta de conciliación entre las responsabilidades familiares y las exigencias laborales es una de las principales barreras en el ascenso profesional de las mujeres.

Esta situación se genera por el reparto desigual de los roles de género, debido a que los hombres no tienen atribuida socialmente la obligación de conciliar su vida laboral con su vida familiar. Todo lo contrario de lo que sucede con las mujeres, sobre las que recae las tareas domésticas, la función reproductiva y el cuidado familiar (Torns, 2005). Por lo tanto, las mujeres asumen un doble rol, el productivo y el reproductivo, mientras que los hombres sólo uno, el rol productivo.

Esta falta de conciliación provoca la imposibilidad de que las mujeres desarrollen su carrera profesional y cuando lo hacen además de enfrentarse a las jornadas completas características de la alta dirección (Chinchilla et al., 2005) todavía tienen la obligación social de otra jornada extra, la de las tareas domésticas y familiares.

Todas estas responsabilidades impiden a las mujeres emplear menos tiempo al rol productivo y de invertir en su formación. En consecuencia, tendrán menos posibilidades de acceder al empleo y de promocionar a puestos de responsabilidad en las organizaciones debido a que estos puestos requieren jornadas largas, movilidad geográfica o disponibilidad absoluta entre otras características.

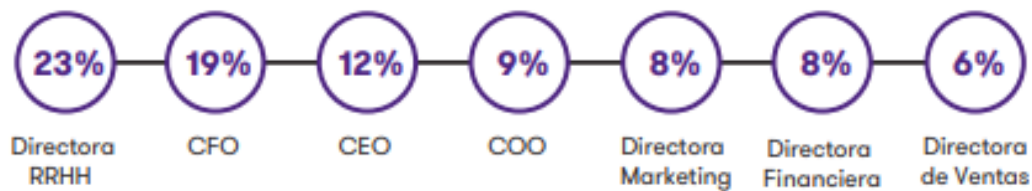
l) Falta de experiencia laboral y visibilidad en los altos cargos directivos

Para entender mejor esta barrera conviene definir lo que se entiende por experiencia laboral. La experiencia laboral es el tiempo que transcurre entre la edad actual menos la edad en la que se alcanzó el nivel más superior en los estudios (Albert López-Ibor et al., 2008). Según el último informe “*Inspirando*” realizado por (Isotes y PWC, 2014), muestra datos sobre la carrera de las directivas de las empresas españolas. El estudio refleja como a medida desde que se termina la formación y se empieza a trabajar hasta que se progresa a los puestos directivos desciende el porcentaje de mujeres.

A pesar de que el porcentaje de universitarias femenino es el 60% y que la tasa de ocupación femenina es del 45% en España.

Tal y como se puede observar en el gráfico 5.1. el colectivo femenino tiene menos experiencia en los puestos directivos que los varones ya que su incorporación a estos está siendo lenta y reciente. Además, las mujeres sufren parones en su carrera por la maternidad y el cuidado familiar. Como consecuencia de estos ceses en el empleo las organizaciones suelen llevar a cabo acciones de discriminación al invertir más en la formación masculina que en la fémina al anticipar las situaciones anteriores (Albert López-Ibor et al., 2008).

Gráfico 3.1. Porcentaje de cargos directivos funcionales ocupados por mujeres.



Fuente: Grant Thornton IBR (2017)

5.3. CLASIFICACIÓN DE LAS CAUSAS DEL TECHO DE CRISTAL.

La mayoría de las causas que provocan el techo de cristal pueden ser agrupadas de acuerdo con distintas clasificaciones, según el criterio utilizado:

1. Siguiendo a Sarrió, Barberá, Ramos y Candela (2002) se agrupan las causas en:

- a) Barreras asociadas a la identidad de género femenina: Las explicaciones se centran en las diferencias entre hombres y mujeres. Las actitudes e intereses laborales y personales asociados a la mujer pueden ser negativas para lograr ocupar los puestos directivos. Algunas de las diferencias que se han planteado son los estilos de liderazgo, motivación o compromiso laboral.
- b) Barreras asociadas a la cultura organizativa y los estereotipos de género: Las explicaciones son consecuencia de la cultura patriarcal y la influencia de los roles de género las cuales provocan dificultades a las mujeres en su carrera profesional. Como puede verse reflejado en las redes informales formadas en casi su totalidad por hombres o en la falta de apoyo para encontrar mentores o sponsors en las mujeres.
- c) Barreras provocadas por el rol reproductivo y las responsabilidades familiares: Compatibilizar las tareas domésticas y las exigencias laborales es una de las dificultades que explica la baja representación de las mujeres en puestos de alta dirección en las organizaciones. Generalmente, la mujer se enfrenta a los roles del hogar y familia lo que complica su promoción laboral.

2. De acuerdo con Osca Segovia y Martínez Pérez (2004) podemos distinguir entre:

- a) Variables centradas en factores personales: Explicaciones centradas en la persona para la ausencia de las mujeres en puestos de responsabilidad sugieren que las mujeres poseen rasgos de personalidad y / o comportamiento que son contrarios a las demandas del rol directivo.
- b) Variables centradas en factores contextuales: Las explicaciones se basan en las influencias que ejercen la organización laboral y la familia. Estas pueden ser, la movilidad geográfica, la profesión o las transiciones a lo largo de la carrera.
- c) Variables centradas en factores discriminatorios: Son factores que someten a las mujeres o las hace ser más vulnerables a no representar los puestos de responsabilidad en la misma proporción a los hombres. Por ejemplo: La maternidad o la cultura empresarial dominada por valores masculinos.

3. Agut Nieto y Martín Hernández (2007) las agrupan de la siguiente manera:

- a) Barreras internas: Son aquellas que se forman por factores internos que afectan al desarrollo personal y profesional, tales como la motivación, intereses profesionales, creencias, ocupación o nivel educativo entre otros.
- b) Barreras externas: Son aquellas que se forman por factores externos que afectan al desarrollo personal y profesional. Destacan, los estereotipos de género, la cultura organizativa masculinizada o las redes informales de las organizaciones.
- c) Barreras mixtas: Son aquellas que se forman por factores intrínsecos y extrínsecos a la persona. Ejemplos, de ellas son la maternidad, la conciliación de la vida laboral y familiar.

Teniendo en cuenta estas clasificaciones, se ha realizado un esfuerzo integrador agrupando las causas anteriormente descritas con las clasificaciones expuestas, que se presenta en la tabla 5.3.

Tabla 3.10 Clasificaciones de las causas del techo de cristal según diferentes autores.

Autor (Año)	Sarrió et al., (2003)			Martínez-Pérez y Osca (2004)			Agut y Martín Hernández (2007)		
Causas /variables	Identidad de género femenino	Cultura organizativa y estereotipos de género	El rol reproductivo y las responsabilidades familiares	Factores personales	Factores contextuales	Factores discriminatorios	Internas	Externas	Mixtas
Rasgos de personalidad	X			X			X		
Los estereotipos de género asumidos por la propia mujer		X				X	X		
Estilos de liderazgo	X			X			X		
Elección personal	X			X			X		
Conflicto del rol			X		X		X		
La maternidad			X		X				X
Factores culturales relacionados con los estereotipos de género		X				X		X	
La conciliación de la vida laboral y familiar			X		X				X

Autor (Año)	Sarrió et al., (2003)			Martínez-Pérez y Osca (2004)			Agut y Martín Hernández (2007)		
Causas /variables	Identidad de género femenino	Cultura organizativa y estereotipos de género	El rol reproductivo y las responsabilidades familiares	Factores personales	Factores contextuales	Factores discriminatorios	Internas	Externas	Mixtas
Falta de experiencia y visibilidad en los altos cargos directivos	X			X					X
La cultura organizativa		X				X		X	
Redes informales, apadrinamiento y sponsors		X			X			X	
Regulación		X			X			X	

Fuente: Elaboración Propia

5.4. MEDIDAS PARA ROMPER EL TECHO DE CRISTAL.

La revisión de la literatura refleja una cierta tendencia de aumento de mujeres en puestos directivos, poniendo de manifiesto que este proceso es muy lento y no es claro que se vaya a materializar de forma inmediata en una paridad entre hombres y mujeres. Por estas razones, es importante conocer las actuaciones que pueden acelerar el proceso de incrementar el número de mujeres en los puestos de responsabilidad. Tras analizar las publicaciones más relevantes sobre el tema, se exponen a continuación las que se han considerado más efectivas para lograr este propósito:

- a) Impulsar y demostrar con acciones el compromiso de la alta dirección y de la empresa en la creación de vínculos con el código cultural de la empresa para que hombres y mujeres se sientan identificados y la empresa este comprometida con una sociedad justa y equitativa donde exista igualdad de género (Escapa, Luz y Ten, 2010).
- b) Dar visibilidad a las mujeres que ocupan puestos de responsabilidad y así sirva de motivación para que sus compañeras sigan con su desarrollo profesional (Díez et al., 2006).
- c) Fomentar un reparto equitativo entre hombres y mujeres de las tareas del hogar y del cuidado de los niños (Mateos de Cabo, Gimeno y Escot, 2010).
- d) Obligar a las empresas a que en el proceso de selección de recursos humanos haya profesionales de ambos géneros y cerciorarse de que no existen sesgos de género para garantizar la transparencia durante el proceso de promoción (Grant Thomson, 2017).
- e) Hacer partícipe a las mujeres de las redes informales de la empresa y de los sistemas de mentoring y sponsor (Larrieta, Velasco y Fernández de Bobadilla, 2015).
- f) Reestructurar la jornada laboral para poder compatibilizar el tiempo dedicado a la familia y al ocio con el laboral reduciendo así el absentismo. Por ejemplo: A través de licencias o excedencias por maternidad, servicios de guarderías o horarios flexibles entre otras (Moreno Sánchez, 2004).
- g) Desarrollar las reuniones directivas y los cursos formativos en mitad de la jornada laboral para evitar que algunos empleados no puedan asistir por responsabilidades familiares (PwC, 2012).

- h) Utilizar las nuevas tecnologías permite realizar el trabajo desde distintos lugares y disminuir los desplazamientos geográficos innecesarios para el desarrollo laboral (Ramos López, 2005).
- i) Otorgar ventajas a las organizaciones que incrementen el porcentaje de mujeres en puestos de responsabilidad a través de ayudas económicas o deducciones fiscales (Albert López-Ibor et al., 2008).
- j) Implantar programas para impedir que las mujeres se autoimpongan barreras como el “techo de cemento” y frenen su carrera profesional hacia los puestos de responsabilidad (Chinchilla et al., 2005)
- k) Desarrollar un plan de equidad de género para reducir las diferencias de remuneración entre hombres y mujeres (Barberá Ribera et al., 2009).
- l) Imponer un sistema de cuotas a través de la ley para lograr una participación mínima femenina (Pérez Carrillo, 2009).

5.5. EFECTOS POSITIVOS DE ROMPER EL TECHO DE CRISTAL.

La revisión de la literatura demuestra fehacientemente que la eliminación de las barreras que impiden el acceso de las mujeres a puestos directivos es claramente beneficiosa para las organizaciones, por las siguientes razones:

- a) Una buena gestión de la diversidad permite un ahorro de costes, al eliminar costes asociados a sesgos de género como los de rotación, ausentismo y la pérdida de productividad (Robinson y Dechant, 1997).
- b) A medida que las mujeres se incorporan a puestos de responsabilidad, se reduce el estrés y otras presiones laborales y se les presenta la oportunidad de demostrar sus competencias directivas. Además, lograr una representación equilibrada favorece la participación de las mujeres en las redes de apoyo de la empresa mejorando las posibilidades en sus carreras profesionales (Dreher, 2003).
- c) Implantar políticas de diversidad en las organizaciones puede plasmarse en una ventaja competitiva que favorece la retención del talento interno al reducir los índices de rotación y absentismo. Al mismo tiempo que fomenta un compromiso y un sentimiento de unidad e implicación que provoca un aumento de la motivación, la comunicación y del clima laboral (Susaeta Erburu y Navas López, 2005).

- d) Las empresas que aumentan la representación de mujeres son más capaces de atraer, retener y promover empleados con talento. Los empleados con talento se sentirán atraídos por organizaciones que valoran las capacidades con independencia de sus características personales. Por lo tanto, estarán dispuestos a invertir en actividades productivas si creen que son tratados de manera justa y que hay oportunidades de avance profesional (Robinson y Dechant, 1997).
- e) El crecimiento del número de mujeres en puestos directivos es importante debido a que se ha demostrado que la existencia de grupos diversos en las organizaciones mejora su efectividad (Bonache et al., 2005). Con la diversidad, las organizaciones obtienen empleados con una variedad de antecedentes, experiencias y una representación más amplia del público y de clientes potenciales importante para hacer crecer al negocio. Por lo tanto, esta variedad de puntos de vista e ideas conduce a mejores decisiones empresariales al aportar un mayor número de soluciones posibles (Arfken, Bellar y Helms 2004).
- f) La designación de mujeres directoras proporciona información estratégica a las empresas y permite un mayor conocimiento del mercado puesto que las féminas toman un porcentaje de decisiones de compras superior al de los hombres. Además, excluir a las mujeres de puestos de responsabilidad supondría renunciar al talento del 51% de la población (Burgess y Tharenou, 2002).
- g) La presencia de mujeres en el consejo de administración de las empresas mejora la imagen de marca y la reputación corporativa. De esta manera, se producen efectos positivos en las relaciones con los stakeholders al valorar éstos mejor a la empresa (N.Smith, V.Smith y Verner, 2006).
- h) Las diferentes experiencias y perspectivas de la forma de abordar un tema en la empresa proporcionan una visión más completa y enriquecedora lo que propicia un aumento de la creatividad y la innovación en las organizaciones (Campbell y Minguéz-Vera, 2008)
- i) La incorporación de la mujer a puesto de la alta dirección consigue una diversidad en materia de género. Gracias a esta multiplicidad de los empleados, se produce una mayor empatía y una mayor fidelización al fortalecerse el vínculo con el cliente (Alonso Raya y Martínez Heres, 2009).
- j) Las mujeres que se incorporan a puestos directivos aportan la experiencia, los conocimientos y las capacidades, de un estilo de liderazgo propio que beneficia a la empresa. El estilo de dirección de las mujeres tiende a ser innovador,

comunicativo, democrático, más receptivo y participativo. En la actualidad con un entorno complejo y de grandes cambios como el actual, estas cualidades esenciales son necesarias. Por lo tanto, las empresas consiguen una ventaja competitiva al potenciar el liderazgo femenino (Escapa et al., 2010).

- k) La participación de la mujer en la toma de decisiones y cargos directivos mejora los resultados y el rendimiento de las empresas. Los estudios han encontrado una mayor rentabilidad del capital, del compromiso de los empleados, de la reputación y gobernanza entre otras medidas (Organización Internacional del Trabajo, 2017).

6. EL CASO DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DEL IBEX-35

En esta última parte del trabajo se pretende analizar la presencia de mujeres en los consejos de administración y tratar de dilucidar qué distancia queda por recorrer para alcanzar la paridad en los Consejos de Administración de las 35 empresas que forman el IBEX-35. Para ello, en primer lugar, se comentarán brevemente algunos aspectos básicos sobre el principal índice bursátil español, como son las empresas que lo conforman y los requisitos que tienen que cumplir para poder formar parte del selectivo. Posteriormente, se analizarán las recomendaciones del Código de Buen Gobierno que influyen en la presencia femenina en los Consejos de Administración. A continuación, se examinarán la estructura y el funcionamiento de los Consejos de Administración y finalmente, se mostrarán los datos procedentes de los informes anuales de gobierno corporativo de cada una de las páginas oficiales de las distintas empresas (Anexo I) con el objetivo de obtener conclusiones prácticas que refuercen el marco teórico expuesto con anterioridad.

6.1. EL IBEX-35

El 14 de enero de 1992 la Bolsa de Madrid anunció la creación del índice IBEX-35. Un índice selectivo de las 35 empresas con más liquidez que cotizan en el Sistema de Interconexión Bursátil Español (SIBE) de las 4 bolsas españolas (la Bolsa de Madrid, la Bolsa de Barcelona, la Bolsa de Valencia y la Bolsa de Bilbao). Hay que destacar que no son necesariamente las empresas más grandes la que forman el IBEX-35 y que dicho

índice es el principal de la Bolsa española y uno de los más importantes de Europa. (Bolsa de Madrid).

Los requisitos que debe cumplir una empresa para formar parte del IBEX-35 son dos:

- La capitalización media de la empresa deberá ser superior al 0,30% durante el periodo de control (*“El periodo de control es aquel intervalo de seis meses completos antes de cada reunión ordinaria”*).
- La empresa debe haber sido contratado al menos el 33,33% de las sesiones durante el periodo de control.

No obstante, existe la posibilidad de que una empresa pueda ser miembro del IBEX-35 aunque no cumpla el segundo requisito, siempre y cuando esté entre los 20 valores de mayor capitalización bursátil.

Para decidir qué empresas forman parte del IBEX-35 existe un Comité Asesor Técnico (CAT) que, con carácter general, se reúne dos veces al año, en junio y en diciembre, de acuerdo con las Normas Técnicas para la Composición y Cálculo de los Índices de la Sociedad de Bolsas S.A.

En la figura 6.1. se recogen las empresas que forman parte de la lista de las 35 empresas con más liquidez que cotizan en el Sistema de Interconexión Bursátil Español (SIBE) de la bolsa española a 1 de julio de 2018 son

Figura 6.1. Integrantes del IBEX- 35 a 1 de julio del 2018



Fuente: Elaboración propia

6.2. CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO

Antes de examinar la presencia femenina en los Consejos de Administración de las empresas que forman el IBEX-35 y conocer la tipología de consejera que ocupan, se ha considerado conveniente tener en cuenta las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas (Véase Anexo II para conocerlas en mayor profundidad) que pueden influir en la representación de las mujeres en los Consejos de Administración (CNMV, 2015). Algunas de estas recomendaciones son:

- El Consejo de Administración debe tener entre 5 y 15 miembros (Recomendación 13).
- Se recomienda que el Consejo de Administración apruebe una política de selección que promueva la diversidad y el objetivo para 2020 de que el 30% de los miembros del Consejo de Administración sean mujeres (Recomendación 14).
- Se debe procurar que el número de consejeros dominicales e independientes sea el mayor posible y el de ejecutivos el mínimo (Recomendación 15).
- El porcentaje de consejeros dominicales no debe superar el de consejeros no ejecutivos cuando la proporción de la capital social atenuada por los consejeros es mayor que el restante del capital (Recomendación 16).
- Se recomienda que el número de consejeros independientes deba representar al menos la mitad del total del consejo (Recomendación 17).

6.3. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración es el órgano responsable de la gestión de la empresa (Prado-Lorenzo, Gallego-Álvarez y García-Sánchez, 2009) que actúa como mecanismo de control interno para supervisar y controlar las actuaciones de la gerencia para que exista una conducta de la dirección de acuerdo con los intereses de los accionistas (Mínquez y Martín, 2003). A continuación, con el objetivo de entender y conocer mejor los Consejos de Administración de las empresas del IBEX-35, se presentan las principales características de los miembros que forman el Consejo de Administración y su tipología, así como las funciones que debe desempeñar el Consejo de Administración.

6.3.1. Estructura del consejo de administración

La Comisión Especial para el estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades) en su publicación “El gobierno de las empresas cotizadas” el 26 de febrero de 1998 estructura la composición de los Consejos de Administración de las empresas perteneciente al IBEX-35 de la siguiente forma:

- El presidente del Consejo: Es la figura más importante del Consejo de Administración. Sobre él recae no sólo las funciones de convocar, presidir y definir los temas que se van a abordar en cada reunión. También, recae la responsabilidad del buen funcionamiento del Consejo. Es decir, se encarga de que los consejeros reciban la información necesaria para que cumplan los objetivos.
- La Secretaría del Consejo: El Secretario, se encarga de redactar las actas de las reuniones de los Consejos y debe velar porque el Consejo cumpla los estatutos sociales y las normas legales.
- Las Vocalías del Consejo: Existen diferentes tipologías de consejeros que forman parte del Consejo de Administración:
 - i. Los consejeros ejecutivos del Consejo: Son aquellos consejeros de la sociedad que tienen funciones directivas en la empresa o propias de la alta dirección.
 - ii. Los consejeros dominicales del Consejo: Son aquellos consejeros que acceden al Consejo de Administración por poseer un paquete importante de acciones o a través de un acuerdo con un accionista mayoritario.
 - iii. Los consejeros independientes del Consejo: Son aquellos consejeros ajenos al equipo al equipo gestor y al accionariado de control. Estos consejeros son elegidos por su experiencia y por sus capacidades profesionales.
 - iv. Los consejeros otros: Son aquellos consejeros que no pertenecen a ninguna de las anteriores clasificaciones.

El objetivo es lograr un equilibrio entre las diferentes tipologías para evitar que las decisiones del Consejo de Administración recaigan en una persona o en unas pocas.

6.3.2. Funcionamiento del consejo de administración

El Consejo de Administración tiene una serie de funciones como “*la gestión, dirección, administración y representación de la sociedad*” (CNMV, 2009). Para el Instituto de Consejeros-Administradores (ICA, 2012) estas funciones pueden agruparse en 6 áreas:

1. **Liderar la empresa al máximo nivel:** El Consejo lidera la conducta de la empresa al máximo nivel sujeto a la Junta General de Accionistas.
2. **Definir la Estrategia Corporativa:** El Consejo debe formular, transmitir, participar activamente y asegurarse que los planes se ejecutan de acuerdo con la Misión y los Valores definidos en la empresa. Así como aprobar las decisiones estratégicas y los Planes de Negocio.
3. **Responder ante accionistas y terceros:** El Consejo tiene la obligación y responsabilidad de rendir cuentas plenamente a los accionistas y hacer cumplir sus intereses asegurando un tratamiento equitativo de todos los accionistas, los mayoritarios y los minoritarios. También, el Consejo debe asegurar transparencia a los accionistas para que tengan una imagen fiel de la situación de la empresa, además de ser responsable del cumplimiento de las leyes y las normas de regulación y de buena gestión. El Consejo no debe olvidarse, de los intereses y derechos de terceros, que sin ser accionistas se pueden ver afectados por la conducta de la empresa. Por ejemplo: Clientes, proveedores y empleados.
4. **Supervisar la gestión de la empresa:** El Consejo debe supervisar el grado en que la empresa cumple sus planes y los beneficios fijados, comprobar si la gestión tiene el efecto esperado o evaluar los riesgos que pueden afectar a la organización y asegurarse de que se les da la importancia necesaria.
5. **Supervisar al ejecutivo:** El Consejo tiene la responsabilidad de nombrar al primer ejecutivo y aprobar los objetivos que debe cumplir. También, debe supervisar y evaluar el desempeño de sus funciones y sus logros. Así como disponer de un plan de sucesión en caso de que el ejecutivo cese o sea destituido.
6. **Gestionar el propio Consejo:** El Consejo debe tener una composición adecuada y proponer a la Junta General de Accionistas cualquier designación o cese de algún consejero. Para ello, cuenta con una Comisión de Nombramientos para asegurar que la selección del profesional responde a los intereses de todos los accionistas. Además, el Consejo debe definir su estructura interna, algunas de estas cuestiones son: qué funciones tiene el presidente, va a ser una persona

diferente al primer ejecutivo. También, deberá establecer la frecuencia y duración de las reuniones del Consejo y los criterios y políticas que van a regir su retribución. Por último, el Consejo debe establecer preferiblemente mecanismos externos a internos para evaluar su propia gestión.

6.4. MÉTODO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN:

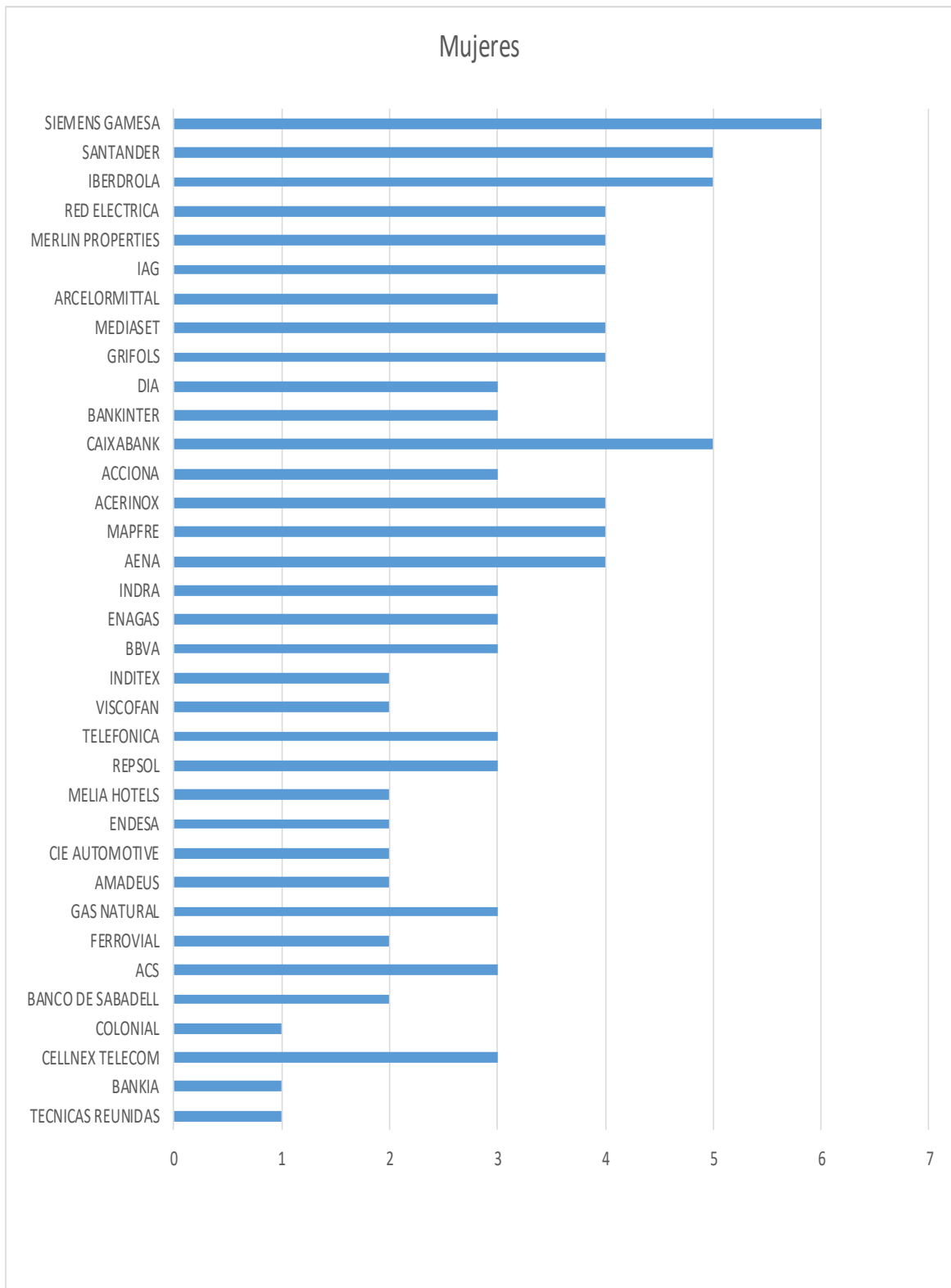
La muestra del estudio agrupa las 35 empresas que forman el selectivo bursátil del IBEX-35. Para conocer los nombres de cada una de las compañías se ha acudido a la web de la Bolsa de Madrid al mismo tiempo que se ha contrastado con datos de la CNMV y con informaciones de la prensa económica. Adicionalmente, la información relativa a los nombres, tipología, estudios, nacionalidad, edad y años en el cargo de las empresas (Véase anexo III y IV) se han recogido tras un exhaustivo proceso de investigación a través de los informes anuales de gobierno corporativo de las webs oficiales de las empresas, consultas en la CNMV, datos financieros de Bloomberg e informaciones publicadas en la prensa generalista y económica.

Respecto a los datos de años anteriores sobre la presencia femenina en las empresas del IBEX-35 son extraídos de los informes de *“Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas”* realizados por Atrevia junto a la escuela de negocios IESE y en cuanto a la comparativa con la Unión Europea, los datos proceden del European Institute for Gender Equality. Finalmente, una vez recopilado los datos serán debidamente tratados para su análisis y sus conclusiones. La información que se recoge en el estudio ha sido actualizada a 1 de julio de 2018.

6.4.1. Descripción de la muestra.

Como ya se comentó anteriormente, la muestra está formada por las 35 empresas que componen el IBEX-35. Como puede observarse en el gráfico 6. 1. se desglosa el número de mujeres que ocupan el cargo de consejera en cada empresa. La mayor presencia de mujeres tiene lugar únicamente en Siemens Gamesa con un total de 6 de las 108 consejeras que forman el IBEX-35. Además, todas las compañías del IBEX-35 cuentan con presencia femenina en sus Consejos de Administración por primer año.

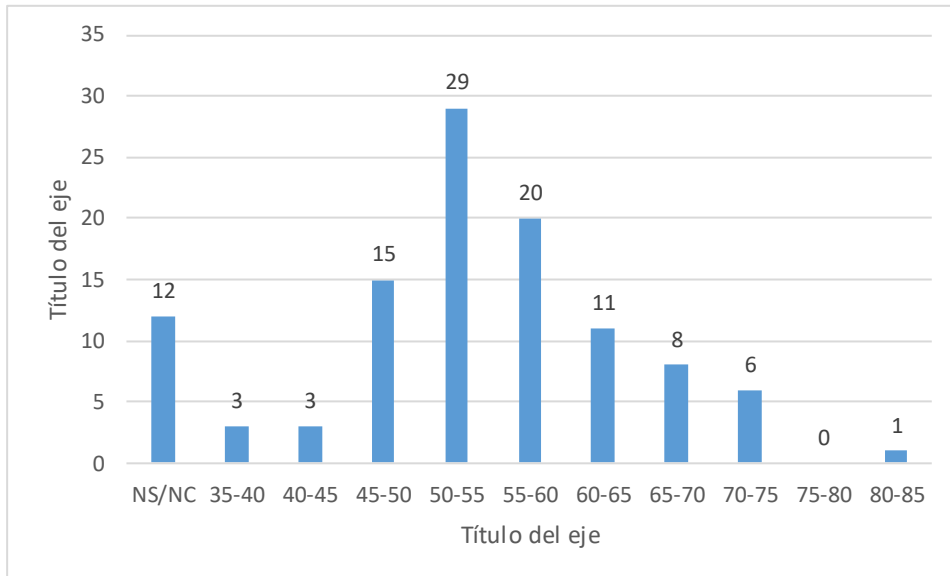
Gráfico 6.1. Número de consejeras en las empresas del IBEX-35.



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 6.2. se muestra la distribución de las consejeras por edad. Como puede observarse el mayor porcentaje de mujeres se encuentra en el intervalo de edades comprendidas entre 50 y los 55 años, seguido del intervalo de 55 a 60 años. Por lo tanto, se trata de muestra madura, ya que la edad media es 56,55 años.

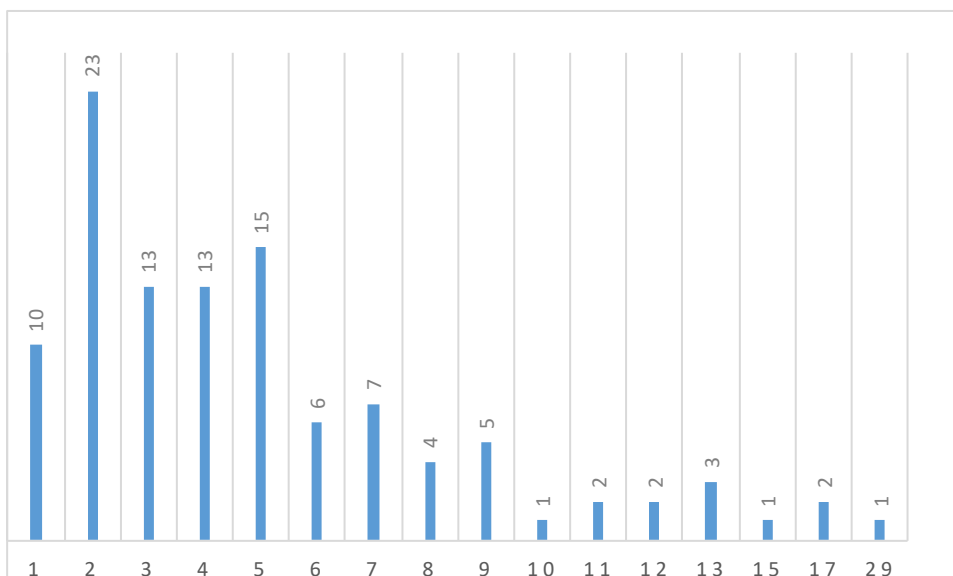
Gráfico 6.2. Distribución por edad de las consejeras del IBEX-35.



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 6.3. se observa que la mayor parte de las consejeras (55,63%) se incorporaron en un tiempo menor a 4 años. Destaca, como excepción, Ana Patricia Botín, que se incorporó a la consejería de la empresa Santander hace 29 años.

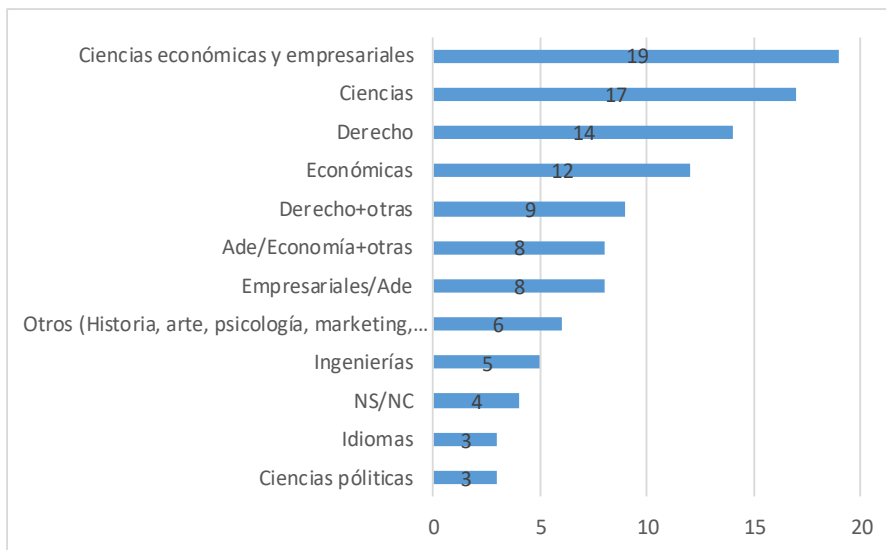
Gráfico 6.3. Distribución de las consejeras del IBEX-35 por antigüedad en el cargo.



Fuente: Elaboración propia

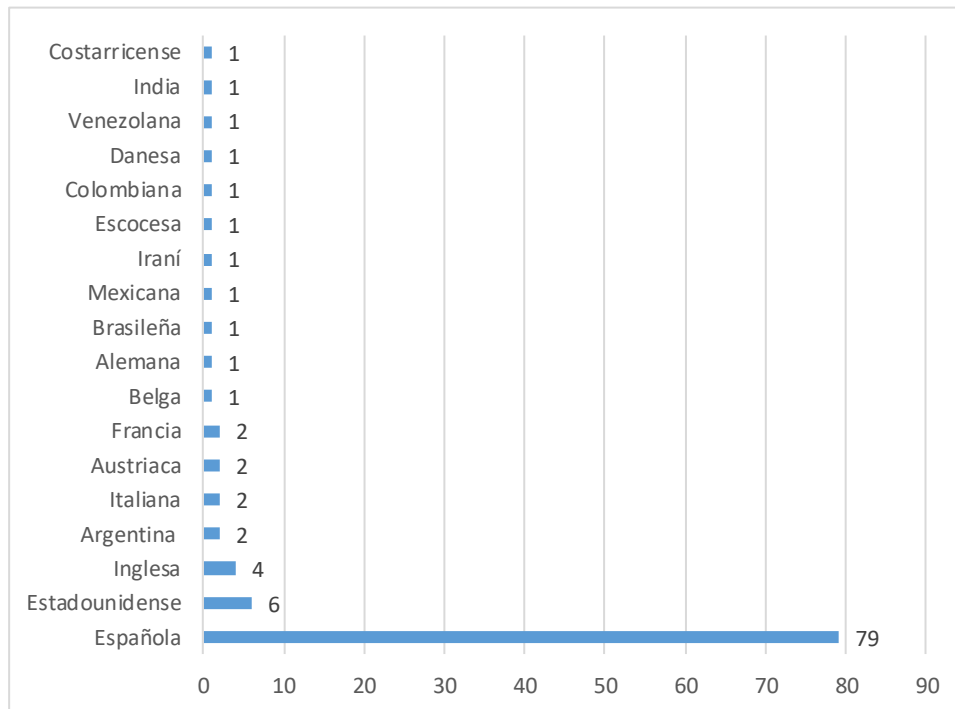
En lo que refiere al nivel de formación, todas las consejeras son tituladas universitarias tal y como muestra el gráfico 6.4. Además, la mayoría han cursado estudios de máster o postgrados en España y/o el extranjero. Concretamente, casi la mitad (46,30%) de las consejeras del IBEX-35 son licenciadas en la rama de ciencias empresariales. Seguidas de la licenciatura de derecho (21, 30%), ciencias (15,74%), ingeniería (4,63%) y perfiles menos usuales como idiomas y ciencias políticas con (2,77%).

Gráfico 6.4. Nivel de formación de las consejeras del IBEX-35.



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 6.5. muestra la nacionalidad de las 108 consejeras integrantes del IBEX-35. Las consejeras españolas representan un (73,15%) y las extranjeras, representan un poco más de un cuarto parte del total (26,85%). Estas, distribuyen su representación en Europa (48,30%), América (44,83%) y Asia (6,87%).

Gráfico 6.5. Nacionalidad de las consejeras del IBEX-35.

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, la muestra obtenida, está representada por las consejeras del IBEX-35. Estas consejeras tienen una antigüedad baja en los Consejos de Administración, una edad comprendida entre los 50 y los 60 años, un nivel de estudios mínimos universitarios y son predominantemente de nacionalidad española.

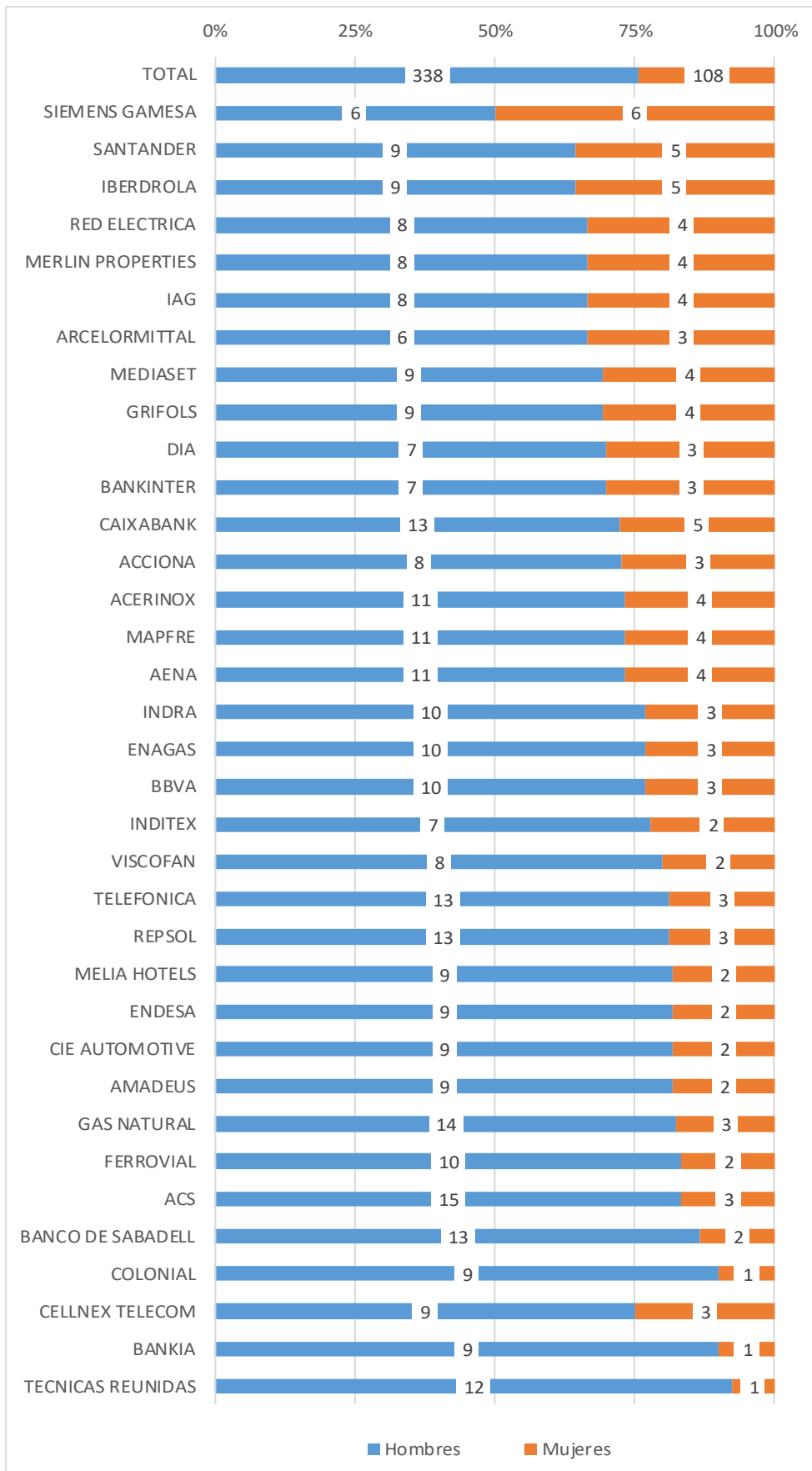
6.5. RESULTADOS.

A continuación se presentan los resultados de los Informes Anuales de Gobierno Corporativo (IAGB) que publican anualmente las empresas relativas a la presencia de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas del IBEX-35. Tanto el número de consejeras como su tipología y su evolución en los últimos años ha permitido constatar la existencia del techo de cristal y cuantificar su dimensión en las empresas del IBEX-35.

En el gráfico 6.6. se detalla la presencia femenina para cada una de las empresas del IBEX-35 al mismo tiempo que pone de manifiesto que el índice en su conjunto se encuentra muy lejos de la paridad.

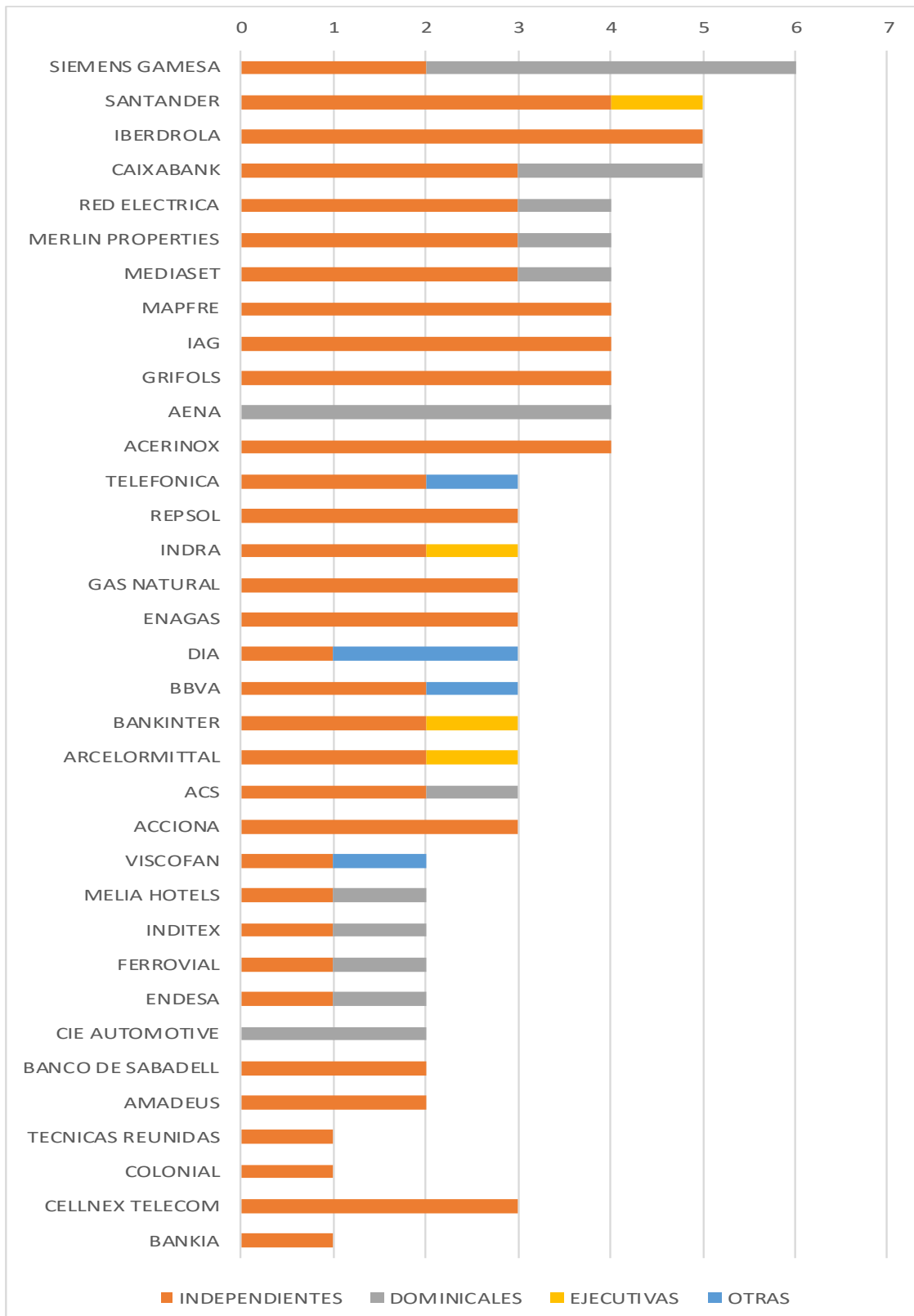
Por su parte, el gráfico 6.7. muestra la tipología de las consejeras por empresa y en el gráfico 6.8. se presenta el agregado del IBEX-35, ya que para el objetivo del estudio no sólo es importante el número de consejeras sino también la tipología a la que pertenecen. En la figura 6. 8. se refleja el peso de las mujeres en los Consejos de Administración del IBEX-35, a la vez que permite comparar que empresas están más equilibradas. También, se ha considerado interesante estudiar que sectores fomentan una mayor presencia de consejeras femeninas y cuales por el contrario suponen una mayor limitación al avance de estas (Gráfico 6.9.). Por otro lado, el gráfico 6.10. muestra la evolución de la tipología de las consejeras desde el año 2010 hasta el 2018. En él se ilustra que las mujeres siguen aumentando su presencia y peso relativo en los órganos decisores de las 35 primeras empresas del país con el paso de los años, aunque a un ritmo lento, lo que no deja de ser una buena noticia.

Gráfico 6.6. Proporción de mujeres y hombres en los Consejos de Administración del IBEX-35.



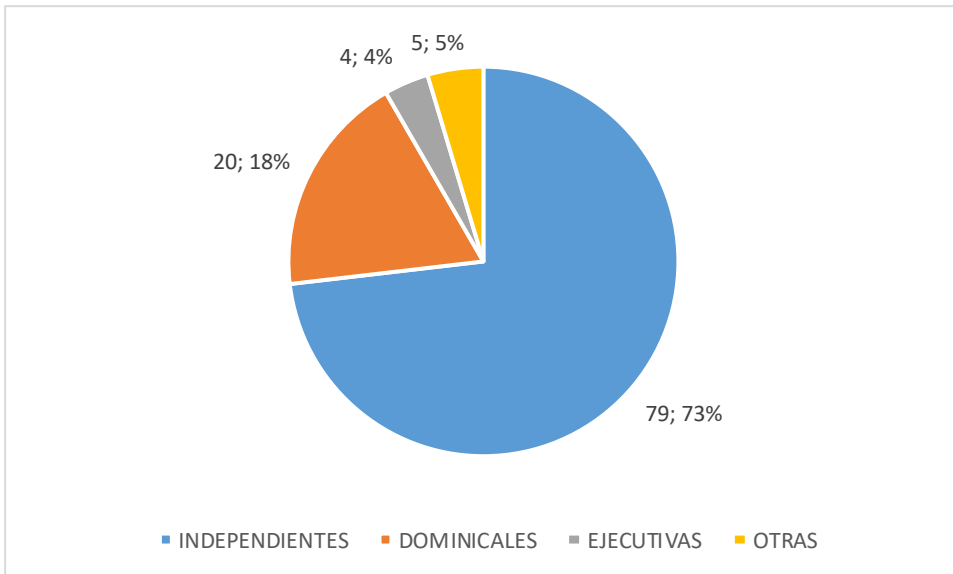
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6.7. Tipología de las consejeras del IBEX-35 por empresa.



Fuente: Elaboración propia.

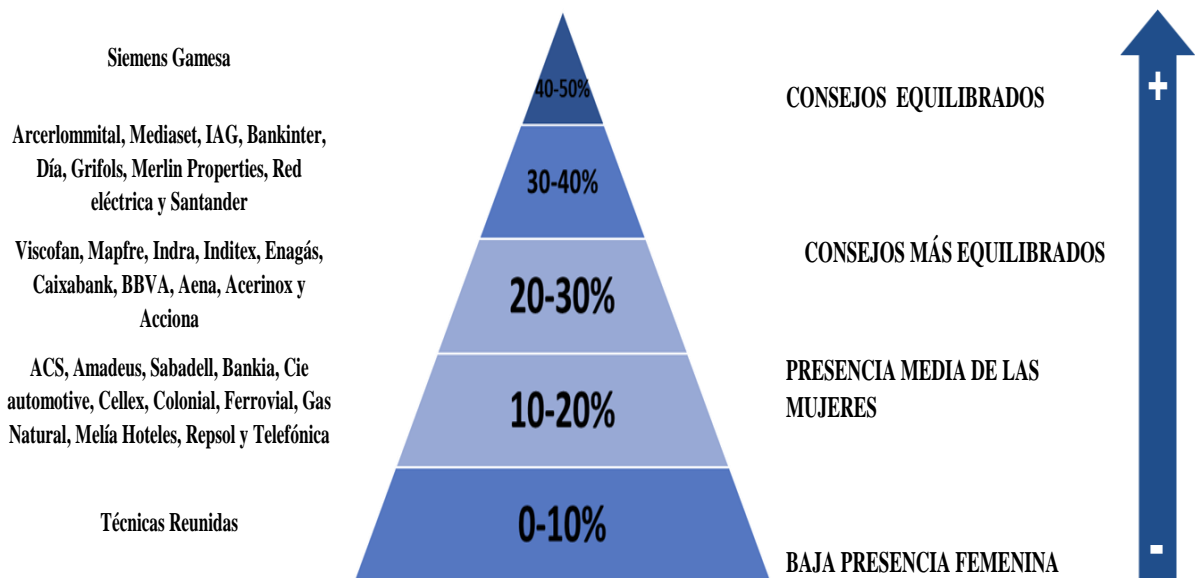
Gráfico 6.8. Composición del IBEX-35 por tipología.



Fuente: Elaboración propia.

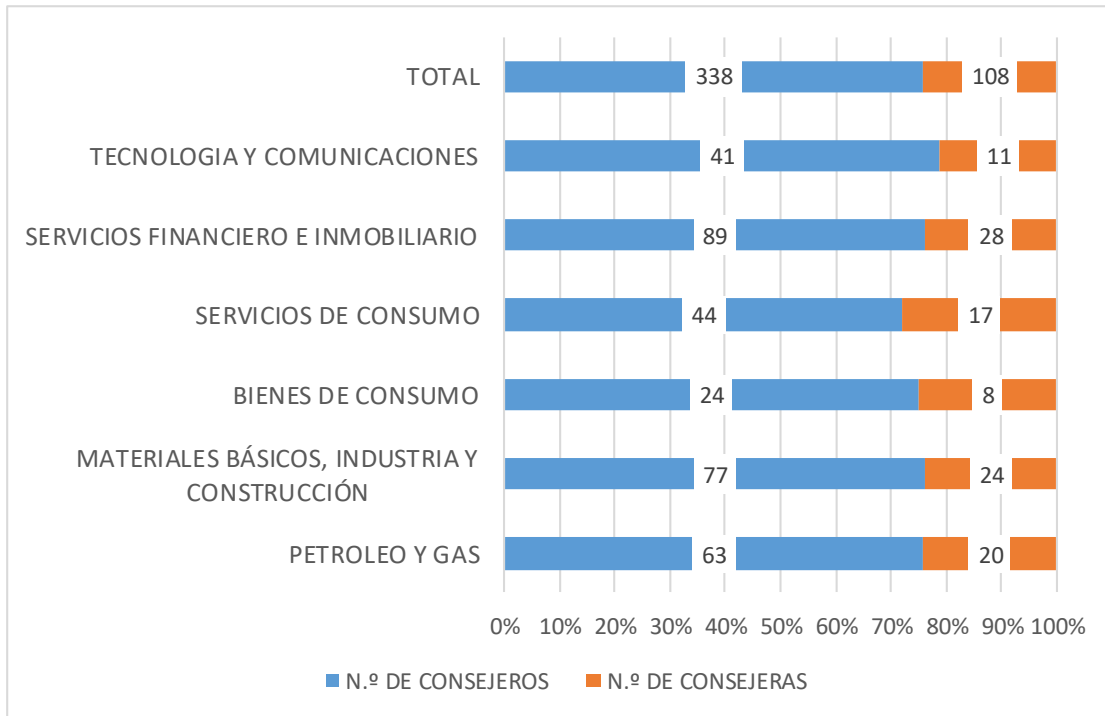
Figura 6.2. Representación de las consejeras sobre el total de consejeros de cada empresa del IBEX-35.

Fuente: Elaboración propia.



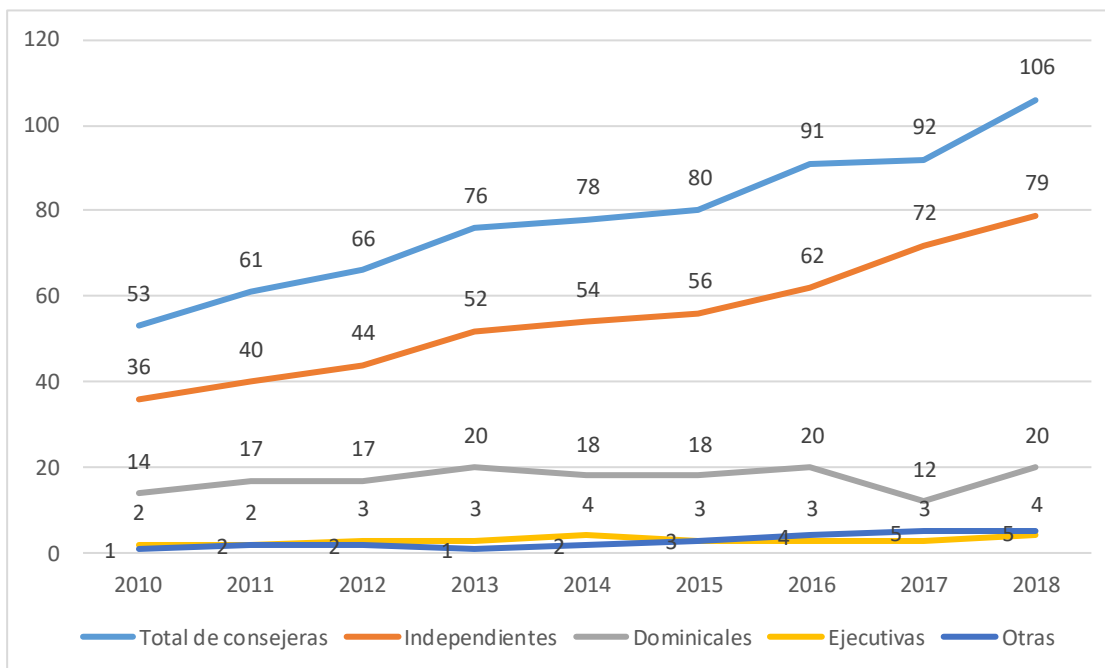
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6.9. Distribución de consejeros y consejeras por sector de actividad.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6.10. Evolución de la tipología de consejeras del IBEX-35.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ATREVIA e IESE (2018)

Por lo tanto, la presencia femenina aún se encuentra muy lejos del objetivo de la Comisión Europea para 2020 de que al menos el 40% de los puestos no ejecutivos en los Consejos de Administración de las empresas cotizadas en Bolsa sean ocupados por mujeres. Las empresas con un porcentaje inferior al 40% realizarán los nombramientos comparando objetivamente la formación y las cualidades de cada candidato, sin sesgos sexistas. En caso de darse una ponderación similar, se deberá favorecer el género minoritario (Comisión Europea, 2012). En la tabla 6.1. se puede observar que empresas cumplen con el objetivo fijado por la Comisión Europea, cuales se aproximan y cuales les queda mucho camino por recorrer.

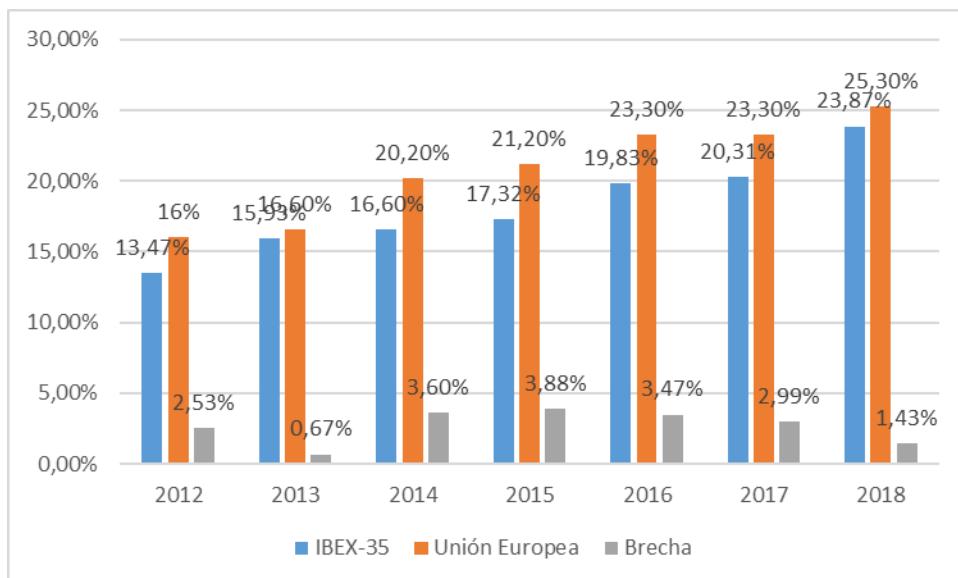
Tabla 6.1. Clasificación de empresas que cumplen el objetivo de la Comisión Europea a 1 de julio de 2018.

REPRESENTACIÓN SOBRE EL TOTAL DE CONSEJEROS NO EJECUTIVOS			
SIEMENS GAMESA	60%	RED ELÉCTRICA	36%
IAG	44%	SANTANDER	36%
IBERDROLA	42%	ACCIONA	33%
GRIFOLS	40%	DIA	33%
MAPFRE	40%		
MEDIASET	40%		
ARCERLOMITTAL	40%		

CUMPLIDORAS	SE APROXIMAN
-------------	--------------

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 6.11. se aprecia como España lleva tres años seguidos reduciendo la brecha respecto a la Unión Europea. Aunque aún hay 1,43% de distancia, estos datos, indican no solo que la diferencias se están acortando sino que se acercan a la proporción de que cada cuatro puestos, un puesto es ocupado por una mujer en el IBEX-35. Pero, todavía queda mucho camino por recorrer para lograr el objetivo fijado por la Comisión Europea.

Gráfico 6.11. Comparación del peso de las mujeres en el IBEX-35 respecto a la Unión Europea.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ATREVIA e IESE y European Institute for Gender Equality (2018)

7. CONCLUSIONES.

Tras llevar a cabo un análisis exhaustivo de la literatura académica el fenómeno del techo de cristal, se ha pretendido analizar la presencia femenina en los Consejos de Administración de las empresas pertenecientes al IBEX-35. A continuación se presentan las principales conclusiones que se han extraído de este trabajo, tanto de la parte teórica como del estudio descriptivo sobre la diversidad de género en el IBEX-35 por separado, teniendo en cuenta, no obstante, que ambas partes están interrelacionadas.

En cuanto a la parte teórica, la revisión de la literatura refleja una clara falta de consenso, tanto en lo que se refiere a la definición del concepto, como en los atributos o factores que se deben englobar en el término.

Adicionalmente, la revisión de la literatura también revela que, para explicar la desigual participación laboral entre hombres y mujeres, las teorías de ámbito económico son menos adecuadas por fundamentarse en argumentos descriptivos mientras que las teorías de ámbito sociocultural si consideran variables como las relaciones y percepciones de las personas.

Igualmente, las causas del techo de cristal recogidas por la literatura permiten una mejor comprensión de los factores que intervienen e impiden el avance femenino en las organizaciones. Concretamente, se ha comprobado que existen actuaciones que permiten incrementar el número de mujeres en los puestos de responsabilidad ya que

este proceso es muy lento y no está claro que se vaya a materializar en una presencia paritaria. Así como, también autores especializados en la materia coinciden en que la presencia femenina en los Consejos de Administración incide de forma positiva en los rendimientos económicos y los cambios sociales. Puede concluirse, por tanto que es necesario mantener vivo el debate por parte de los políticos, prensa económica y generalista y en la sociedad, para evitar que la diversidad de género deje de ser una prioridad en las agendas de las empresas

Para comprobar hasta qué punto la realidad se ajusta a los aspectos teóricos analizados, se ha llevado a cabo un estudio descriptivo sobre la diversidad de género existente en los Consejos de Administración del selectivo del IBEX-35 que ha permitido extraer las siguientes conclusiones. En primer lugar, en lo que va de año en 2018 las consejeras totales han aumentado en 16 hasta situarse en el 24.21% de representación femenina en el IBEX-35, una cifra que se ha incrementado un 3,9% en el último año, pero todavía están muy lejos de poder cumplir el 30% recomendado por la Unión Europea y la CNMV para el año 2020. Siendo necesarias 330 consejeras para alcanzar la paridad en el índice. Una paridad que sólo ha conseguido Siemens Gamesa en todo el índice del IBEX-35 en los Consejo de Administración. Pero, también conviene subrayar que el dato más negativo está en el estancamiento de las funciones que tienen las mujeres consejeras. Solamente 4 de ellas desempeñan en 2018 una labor ejecutiva (3,78%), una consejera ejecutiva más que en los años 2015, 2016 y 2017. Ellas son, Ana Patricia Botín (Santander) M.^a Dolores Dancausa (Bankinter) Vanisha Mittal (ArcelorMittal) Cristina Ruiz (Indra). Además, el estudio revela que no existen diferencias relevantes en la media de consejeras por empresa en los sectores de actividad (Véase Anexo V), siendo el sector de servicios de consumo el que más fomenta la presencia femenina con 3,4 mujeres de media por empresa. Le siguen muy de cerca el sector del petróleo y gas con 3,33 mujeres de media. Por el contrario, los sectores que suponen una mayor limitación de presencia de consejeras es bienes de consumo y el de tecnología y comunicaciones que promedia 2,66 y 2,75 mujeres de media por empresa respectivamente.

Con relación a la comparativa con la Unión Europea, el estudio pone de manifiesto que España a pesar de reducir la distancia por tercer año consecutivo todavía se encuentra a 1,64% del nivel de los países de la Unión Europea.

En definitiva, aunque el trabajo permite profundizar en los aspectos relacionados con el techo de cristal y contrastar su vigencia en las empresas del IBEX-35, los datos

obtenidos deben analizarse con cautela, dado que es un estudio meramente descriptivo. No obstante, se ha constatado cómo coinciden los fundamentos de la literatura previa analizada con las conclusiones obtenidas. Así, puede afirmarse que el techo de cristal no existe en absoluto en los niveles inferiores de la jerarquía, es relativamente fino y fácil de romper en el caso de los puestos intermedios, pero que en el acceso de las mujeres a los niveles más elevados de la alta dirección todavía es un problema por resolver. De hecho, entre los directores generales y los presidentes de las grandes empresas, las mujeres son todavía una excepción.

BIBLIOGRAFÍA

- Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du travail*, 51(2), 199-217.
- Adaneys Álvarez y Gómez, I. C. (2011). Conflicto trabajo-familia, en mujeres profesionales que trabajan en la modalidad de empleo. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 89-106.
- Addeco. (2017). 2017: El 78,2% de las directivas españolas cree que sigue habiendo discriminación salarial por mujer.
- Adler, N. (1993). An international perspective on the barriers to the advancement of women managers. *Applied Psychology*, 42(4), 289-300.
- Agut Nieto, S., y Martín Hernández, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres apuestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25(2), 201-214.
- Albert López-Ibor, R., Escot Mangas, L., Fernández Cornejo, J. A., y Mateos de Cabo, R. (2008). Análisis de la presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas madrileñas. *Análisis de la presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas madrileñas*, 29, 1-162.
- Alonso Raya, A., y Martínez Heres, G. (2009). *La gestión de la diversidad en las empresas españolas*. Fundación Escuela de Organización Industrial.
- Anker, R. (1997). La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías. *Revista internacional del trabajo*, 116(3), 343-370.
- Arfken, D. E., Bellar, S. L., y Helms Marilyn M. (2004). The ultimate glass ceiling revisited: The presence of women on corporate boards. *Journal of Business Ethics*, 50(2), 177-186.
- Atravia e IESE. (2018). Mujeres en los consejos de las empresas cotizadas. Recuperado a partir de <https://atrevia.com/empresas-cotizadas/>
- Avolio, B., y Bass, B. (2001). *Developing potential across a full range of Leadership Tm: Cases on transactional and transformational leadership*. Psychology Press.
- Barberá Heredia, E., Ramos, A., Sarrió, M., & Candela, C. (2002). Más allá del «techo de cristal» Diversidad de género. *Sostre de Vidre*, 55-66.
- Barberá Ribera, T., Miguel, S. E., y Dema Pérez, C. M. (2009). Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El “techo de cristal”. *In XIII Congreso de Ingeniería de Organización*, 133-142.

- Barberá, T., Dema, C. M., y Estellés, S. (2011). Las (des) igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral: la segregación vertical y horizontal. *In V international conference on industrial engineering and industrial management*, 986-995.
- Bass, B. M., Stogdill, R. M. (Ralph M., y Stogdill, R. M. (Ralph M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership : theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Benschop, Y., y Brouns, M. (2009). The trouble with the glass ceiling: critical reflections on a famous concept. *Critical management studies at work: Negotiating tensions between theory and practice*, 1-17.
- Biernat, M., y Fuegen, K. (2001). Shifting standards and the evaluation of competence: Complexity in gender-based judgment and decision making. *Journal of Social Issues*, 57(4), 707-724.
- BOE. (2007). Ley Orgánica 3 / 2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, 1-58.
- Bolsa de Madrid. 10 preguntas clave sobre IBEX 35®. Recuperado a partir de <http://www.bolsamadrid.es/esp/indices/ibex/PreguntasClaveIbex35.aspx>
- Bonache, J., Cabrera, Á., y Mayo, margarita. (2005). *Dirección de personas : evidencias y perspectivas para el siglo XXI* (3{487} ed.). Madrid : Pearson Educación.
- Brenner, O. C., Tomkiewicz, J., y Schein, V. E. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, 32(3), 662-669.
- Burgess, Z., y Tharenou, P. (2002). Women board directors: Characteristics of the few. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 39-49.
- Campbell, K., y Minguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 435-451.
- Carmona Cuenca, E., y Garrido Gómez, M. I. (2018). *Diversidad de género e igualdad de derechos : manual para una asignatura interdisciplinar* (2{487} ed.). Valencia : Tirant lo Blanch.
- Casanova, M. (2008). Patrimonio de la Humanidad. En “*Diversidad, fuente de Innovación y Conocimiento*”.

- Cashdan, E. (1998). Are men more competitive than women? *British Journal of Social Psychology*, 37(2), 213-229.
- Chinchilla, N., Poelmans, S., y León, C. (2005). Mujeres directivas bajo el techo de cristal. Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa.
- CNMV. (2009). Las preguntas que debe hacerse todo accionista de una compañía cotizada, 1-44.
- CNMV. (2013). Código Unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas (pp. 1-30).
- Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2015). Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas.
- Cohen, P. N., & Huffman, M. L. (2007). Working for the woman? Female managers and the gender wage gap. *American Sociological Review*, 72(5), 681-704.
- Comisión Especial para el estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades. (1998). El Gobierno de las Sociedades Cotizadas. *Special Commission to Consider a Code of Ethics for Companies' Boards of Directors appointed by the Spanish Cabinet*.
- Comisión Europea. (2010). Un compromiso reforzado en favor de la igualdad entre mujeres y hombres. Una Carta de la Mujer. (pp. 1-4).
- Comisión Europea. (2012). La Comisión propone un objetivo del 40 % de presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas.
- Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2015). Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas.
- Cox, T. H., y Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for competitiveness organizational. *The Executive (Academy of Management)*, 5(3), 45-56.
- Credit Suisse. (2016). The CS Gender 3000: The Reward for Change.
- De Elena y Peña, J. (2004). *Desigualdad social y relaciones de trabajo* (Universida). Ediciones Universidad de Salamanca.
- De la Rica, S. de la, y Ugidos, A. (1995). ¿Son las diferencias en capital humano determinantes de las diferencias salariales observadas entre hombres y mujeres? *Investigaciones Económicas*, 19(3), 395-414.
- Deloitte. (2017). Women in the boardroom: A global perspective (5th Edition), 1-84.

- Díez, E., Terrón, E., y Anguita, R. (2006). La cultura de género en las organizaciones escolares: Motivaciones y obstáculos para el acceso de las mujeres a los puestos de dirección. *Mujeres en Red. El periódico feminista*, 1-4.
- Dijkstra, A. G., y Plantenga, J. (1997). *Gender and economics : a European perspective*. Routledge.
- Dreher, G. F. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human relations*, 56(5), 541-562.
- Eagly, A., y Carli, L. (2007). Women and the Labyrinth of Leadership.
- Eagly, A., y Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573-599.
- Escapa, R., Luz, G., y Ten, M. (2010). Estrategias de liderazgo para mujeres directivas. *Generalitat de Catalunya, Departament de Treball.*, 1-239.
- European Institute for Gender Equality. (2017). Indicator: Largest listed companies: presidents, board members and employee representatives | Gender Statistics Database | EIGE.
- Fletcher, J. K. (2014). A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*, 78(1), 125-136.
- Foley, S., Kidder, D. L., y Powell, G. N. (2002). The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of Hispanic law associates. *Journal of Management*, 28(4), 471-496.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. B., y Cardy, R. L. (2008). *Gestión De Recursos Humanos*.
- Gómez Alvarez, J., y Sánchez Barrios, M. (2009). La participación de la mujer en los consejos de administración de empresas del Ibex-35. *Revista de humanidades*, 16, 105-139.
- Gómez Bueno, C. (2001). Mujeres y trabajo: principales ejes de análisis. *Papers: revista de sociologia*, 123-140.
- González Gavaldón, B. (1999). *Los estereotipos como factor de socialización en el género*. Comunicar. Grupo Comunicar.
- Grant Thomton. (2017). Visiones diversas, soluciones conjuntas. *Women in Business*, (27).
- Hultin, M., y Szulkin, R. (2003). Mechanisms of Inequality: Unequal Access to Organizational Power and the Gender Wage Gap.

- Ibáñez Pascual, M. (2008). La segregación ocupacional por sexo a examen Características personales, de los puestos y de las empresas asociadas a las ocupaciones masculinas y femeninas. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (123).
- Ibarra, H. (2000). Making partner: A mentor's guide to the psychological journey. *Harvard Business Review*, 78(2), 146-155.
- ICA. (2012). Funciones del Consejo de Administración, 1-2.
- Iglesias Fernández, C., y Llorente Heras, R. (2008). Evolución reciente de la segregación laboral por género en España. *Serie Documentos de Trabajo del Instituto Universitario de análisis económico y social.*, 13, 81-105.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2017a). Encuesta anual de estructura salarial. Serie 2008-2016.Resultados Nacionales: Ganancia media anual por trabajador.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2017b). Encuesta anual de estructura salarial. Serie 2008-2016.Resultados Nacionales y por CCAA: Ganancia por hora normal de trabajo.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2018a). Encuesta de Población Activa. Principales Resultados.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2018b). Ocupados por situación profesional, sexo y ocupación.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2018c). Participación de los trabajadores a tiempo parcial y con contrato temporal.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2018d). Tasas de paro por distintos grupos de edad y sexo.
- Isotes y PWC. (2014). Inspirando: Casos de éxito en diversidad de género (pp. 1-80).
- Jayme, M., y Sau, V. (1996). *Psicología diferencial del sexo y el género : fundamentos*. Icaria.
- Krug, B. (1997). *Discrimination Against Women: A Neoinstitutionalist Perspective*. London/New York: Routledge.
- Larrañaga Sarriegui, M., y Echebarría Miguel, C. (2004). Actividad laboral femenina en España e igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 65-85.
- Larrieta, I., Velasco, E., y Fernández de Bobadilla, S. (2015). Las barreras en el acceso de las mujeres a los puestos de decisión: una revisión de la situación actual y de las principales aportaciones de la literatura, 1-23.

- Llorente Marrón, M. D. M., Díaz Fernández, M. M., & Costa Reparaz, E. (1997). El marco teórico de la nueva economía de la familia: principales aportaciones. *Documentos de trabajo (Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias Económicas)*.
- Lockwood, N. R. (2004). The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives Definition of the Glass Ceiling.
- López, A. R. (2005). Mujeres directivas: un valor en alza para las organizaciones laborales. *Cuadernos de geografía*, (78), 191-214.
- López Fernández, M. (2007). Factores determinantes en el acceso de la mujer a puestos directivos. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 207(20), 84-93.
- Maier, N. (1967). Assets and liabilities in group problem solving: the need for an integrative function. *Psychological review*, 74(4), 239-249.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2008). Human resource management as a field of research. *British Journal of Management*, 19(2), 103-119.
- Martínez Benlloch, I. (2005). Actualización de conceptos en perspectiva de género y salud. Programa de formación de formadores/as en perspectiva de género). *Materiales didácticos. Ministerio de sanidad y Consumo. Universidad Complutense de Madrid*, 20., 1-34.
- Mateos de Cabo, R., Gimeno, R., y Escot, L. (2010). *Revista de economía aplicada. Revista de Economía Aplicada* (Vol. XVIII). Universidad de Zaragoza, Departamento de Estructura Económica y Economía Pública, Facultad de Ciencias Económicas.
- Maume, D. J. (1999). Glass ceilings and glass escalators: Occupational segregation and race and sex differences in managerial promotions. *Work and Occupations*, 26(4), 483-509.
- Maurer, A., Oszustowicz, B., y Stocki, R. (1994). Gender and attitudes toward work. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 17(1), 35-46.
- McClelland, D. C., y Burnham, D. H. (2003). El poder es el gran motivador. *Harvard Business Review*, 1-14.

- Mcleod, P. L., Lobel, S. A., y Cox, T. H. (1996). Ethnic Diversity and Creativity in Small Groups. *Small Group Research*, 27(2), 248-264.
- Melero Aguilar, N. (2010). Reivindicar la igualdad de mujeres y hombres en la sociedad: una aproximación al concepto de género. *Barataria: revista castellano-manchega de ciencias sociales*, 11, 73-84.
- Mincer, J., y Polachek, S. (1974). Family investments in human capital: Earnings of women. *Journal of political Economy*, 82(2), 397-431.
- Minquez, A., y Martin, J. F. (2003). El consejo de administración como mecanismo de control: evidencia para el mercado español. *Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas*, (October), 1-40.
- Mirowsky, J., y Ross, C. E. (1995). Sex differences in distress: Real or artifact? *American Sociological Review*, 60(3), 449-468.
- Mora-Granados, T. (2011). Desarrollo y vida profesional de las ingenieras.
- Moreno Sánchez, E. (2004). Familia y desarrollo profesional: las mujeres en las organizaciones educativas. *Revista de Educación*, 6, 111-121.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., y Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative science quarterly*, 34(1), 21-37.
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of business ethics*, 27(4), 321-334.
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe. *Oficina Internacional del Trabajo*, 1-100.
- Organización Internacional del Trabajo. (2018). Summary Report.
- Osca Segovia, A., y Martínez Pérez, M. D. (2004). El éxito profesional desde una perspectiva de género: Propuesta de un modelo. *Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 57(2), 193-208.
- Pérez Carrillo, E. F. (2009). *Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*. Barcelona : Marcial Pons.
- Powell, G. N., y Butterfield, D. A. (1994). Investigating the "glass ceiling" phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37(1), 68-86.
- Prado-Lorenzo, J. M., Gallego-Álvarez, I., y García-Sánchez, I. M. (2009). Características del consejo de administración e información en materia de

- responsabilidad social corporativa. *Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de financiación y contabilidad*, 38(141), 107-135.
- PwC. (2012). *La mujer directiva en España*. Recuperado a partir de www.pwc.es
- Ragins, B. R., Cotton, J. L., y Miller, J. S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1177-1194.
- Ramírez Álvarez, A., y Gómez Bueno, I. C. (2011). Conflicto trabajo-familia, en mujeres profesionales que trabajan en la modalidad de empleo. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 89-106.
- Ramos López, A. (2005). Mujeres directivas: un valor en alza para las organizaciones laborales. *Cuadernos de geografía*, 78, 191-214.
- Real Academia Española de la Lengua. (2017). estereotipo | Definición de estereotipo - Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario.
- Ribas Bonet, M. A., y Sajardo Moreno, A. (2004). *La desigual participación de hombres y mujeres en la economía social: teorías explicativas*. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa.
- Rica Goiricelaya, S. de la, y Villar, A. (2010). *Mujeres y mercado laboral en España: cuatro estudios sobre la discriminación salarial y la segregación laboral*. Fundación BBVA.
- Robinson, G., y Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Perspectives*, 11(3), 21-31.
- Rodríguez Torres, J. (2013). *La vanguardia investigadora en el EEES*. Vision Libros.
- Rosen, B., & Jerdee, T. H. (1974). Influence of sex role stereotypes on personnel decisions. *Journal of Applied Psychology*, 59(1), 9.
- Ruiz Lozano, M. (1998). " La Mujer y el Mercado Laboral: Una especial referencia a los puestos directivos. *Revista De Fomento Social*, 53, 119-130.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549-572.
- Sánchez Gardey, G., Romero Fernández, M. P., y Martín Alcázar, F. (2008). Human resource management as a field of Research. *British Journal of Management*, 19(2), 103-119.

- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A., y Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de psicología social*, 17(2), 167-182.
- Schein, V. E., y Mueller, R. (1992). Sex Role Stereotyping and Requisite Management Characteristics: A Cross Cultural Look. *Source Journal of Organizational Behavior*, 13(5), 439-447.
- Scopus. (2018). *Analyze search results*.
- Sidanius, J., Pratto, F., y Bobo, L. (1994). Social dominance orientation and the political psychology of gender: A case of invariance?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(6), 998-1011.
- Smith, N., Smith, V., y Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of productivity and Performance management*, 55(7), 569-593.
- Stumpf, S. a., y London, M. (1981). Management promotions: Individual and organizational factors influencing the decision process. *The Academy of Management Review*, 6(4), 539-549.
- Susaeta Erburu, L., y Navas López, J. E. (2005). La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva. Una aplicación a la empresa multinacional. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (15), 153-177.
- Susan E. Jackson. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. *Advances in strategic management*, 8(3), 345-382.
- Torns. (2005). De la imposible conciliación a los permanentes malos arreglos. *Cuadernos de relaciones laborales*, 23(1), 15-33.
- Torns, T., y Recio Cáceres, C. (2012). Las desigualdades de género en el mercado de trabajo: entre la continuidad y la transformación. *Revista de economía crítica*, 14, 178-202.
- Van Vianen, A. E. M., y Fischer, A. H. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 315-337.
- Villagómez, E. (2005). *La actividad laboral de las mujeres en España: Retos económicos y sociales del sistema impositivo y de seguridad social*. Gaceta Laboral (Vol. 11). El Centro.

Wirth, L. (2002). *Romper el techo de cristal: las mujeres en puestos de dirección*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Buscar para tener en cuenta:

Hillman A.J., Cannella A.A., Harris I.C. (2002), "Women and racial minorities in boardroom: How do directors differ?", *Journal of Management*, 28: 747–763

Hillman A.J., Cannella A.A., Paetzold R. L. (2000), "The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change", *Journal of Management Studies*, Mar, 37(2), 235-255

Hillman, A.J., Shropshire, C. and Cannella, A.A. (2007) "Organizational predictors of women on corporate boards" *Academy of Management Journal* 50, 941-952.

ANEXO I. Páginas webs sobre la composición de los consejos de administración del IBEX-35.

EMPRESA	PÁGINA WEB UTILIZADA PARA LA COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
ACCIONA	https://accionacorp.blob.core.windows.net/media/3095053/informe-anual-gobierno-corporativo.pdf
ACERINOX	http://www.acerinox.com/opencms901/export/sites/acerinox/.content/galerias/galeria-descargas/junta-general/Informe-Anual-de-Gobierno-Corporativo-2017.pdf
ACS	https://www.grupoacs.com/ficheros_editor/File/04_gobierno_corporativo/03_informe_anual_gobierno_corp/IAGC_2017.pdf
AENA	http://www.aena.es/csee/Satellite/Accionistas/es/Page/1237572372111/1237568522634/
AMADEUS	http://www.amadeus.com/inversores/gobierno-corporativo/informes-de-gobierno-corporativo
ARCELORMITTAL	http://corporate.arcelormittal.com/who-we-are/leadership/board-of-directors
BANCO DE SABADELL	https://www.grupobancosabadell.com/es/XTD/INDEX/?url=/es/INICIO/GOBIERNO_CORPORATIVO_Y_POLITICA_DE_REMUNERACIONES
BANKIA	https://www.bankia.com/recursos/doc/corporativo/20120924/gobierno-corporativo/informe-anual-gobierno-corproativo-2017.pdf
BANKINTER	https://webcorporativa.bankinter.com/stf/web_corporativa/gobierno_corporativo_y_politica_de_remuneraciones/informes/2017-2018/informe_anual_de_gobierno_corporativo_2017.pdf
BBVA	https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2018/02/18_informe_anual_gobierno_corporativo_2017.pdf
CAIXABANK	https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/CABK_IAGC_2017_es.pdf
CIE AUTOMOTIVE	http://www.informeanual.cieautomotive.com/gobierno-corporativo/
CELLNEX TELECOM	https://www.cellnextelecom.com/content/uploads/2016/06/cellnex_IA_2017_ES_LR.pdf
COLONIAL	https://www.inmocolonial.com/sites/default/files/docs/iagc_2017.pdf
DIA	http://www.diacorporate.com/recursos/doc/corporativo/20180222/2018/iagc-dia-2017.pdf
ENAGAS	http://www.enagas.es/stfls/ENAGAS/Relaci%C3%B3n%20con%20inversores/Documentos/JGA/JGA%202018/INFORME%20ANUAL%202017.pdf
ENDESA	https://www.endesa.com/content/dam/enel-es/home/inversores/gobiernocorporativo/informeanual/documentos/2017/gc-2017-final.pdf
FERROVIAL	https://www.ferrovial.com/wp-content/uploads/2018/03/7IAGC2017.pdf

EMPRESA	PÁGINA WEB UTILIZADA PARA LA COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
GAS NATURAL	https://www.gasnaturalfenosa.com/files/Informe_anual_de_gobierno_corporativo_2017.pdf
GRIFOLS	http://www.grifols.com/documents/10180/39782601/iagc-2017-es/f2409af8-2902-47f1-ab11-93ff81362f1c
IAG	http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240950&p=irol-govreport
IBERDROLA	https://www.iberdrola.com/wcorp/gc/prod/es_ES/corporativos/docs/IAGC_ForCorp2017.pdf
INDITEX	https://www.inditex.com/documents/10279/561548/Informe+Anual+de+Gobierno+Corporativo+de+Inditex+2017/291bb316-e89f-fc9b-4d7a-da83e39259dd
INDRA	https://www.indracompany.com/sites/default/files/d7/Accionistas/2018/IAGC/iagc_2017_modelo_corporativo.pdf
MAPFRE	https://www.mapfre.com/corporativo-es/images/2-integrado-mapfre-2017_tcm884-445340.pdf
MEDIASET	https://album.mediaset.es/file/10002/2018/05/14/Informe_Anual_de_Gobierno_Corporativo_2017_6121.pdf
MELIA HOTELS	https://www.meliahotelsinternacional.com/sites/default/files/informes-financieros/Informe%20Integrado%20Anual%202017.pdf
MERLIN PROPERTIES	http://www.merlinproperties.com/gobierno-corporativo/consejo-de-administracion/
RED ELECTRICA	http://www.ree.es/sites/default/files/downloadable/ree_gobierno_corporativo2017_0.pdf
REPSOL	https://www.repsol.com/imagenes/global/es/IAGC2017_SCIIF_PORTADA_(VF)_tcm13-123347.pdf
SANTANDER	https://www.santander.com/cs/gs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/pdf/InformeAnualde_Gobierno_Corporativo_ESP.pdf
SIEMENS GAMESA	https://www.siemensgamesa.com/es-es/investors-and-shareholders/corporate-governance
TECNICAS REUNIDAS	http://www.tecnicasreunidas.es/recursos/doc/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/2017/consejo-de-administracion-2017-diciembre.pdf
TELEFONICA	https://www.telefonica.com/documents/162467/188745/Informe_Anual_Gobierno_Corporativo.pdf/74733568-a8ae-1320-eaa5-15c610fea8cb
VISCOFAN	http://www.viscofan.com/es/responsabilidad-corporativa/gobierno-corporativo/consejo-de-administracion

ANEXO II. Recomendaciones del código de buen gobierno que influyen en la representación de las mujeres en los consejos de administración.

- Que el consejo de administración posea la dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, lo que hace aconsejable que tenga entre cinco y quince miembros (Recomendación 13).
- Que el consejo de administración apruebe una política de selección de consejeros que:
 - a) Sea concreta y verificable.
 - b) Asegure que las propuestas de nombramiento o reelección se fundamenten en un análisis previo de las necesidades del consejo de administración.
 - c) Favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género.

Que el resultado del análisis previo de las necesidades del consejo de administración se recoja en el informe justificativo de la comisión de nombramientos que se publique al convocar la junta general de accionistas a la que se someta la ratificación, el nombramiento o la reelección de cada consejero. Y que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración.

La comisión de nombramientos verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo (Recomendación 14).

- Que los consejeros dominicales e independientes constituyan una amplia mayoría del consejo de administración y que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario, teniendo en cuenta la complejidad del grupo societario y el porcentaje de participación de los consejeros ejecutivos en el capital de la sociedad (Recomendación 15).
- Que el porcentaje de consejeros dominicales sobre el total de consejeros no ejecutivos no sea mayor que la proporción existente entre el capital de la sociedad representado por dichos consejeros y el resto del capital. Este criterio podrá atenuarse:

- a) En sociedades de elevada capitalización en las que sean escasas las participaciones accionariales que tengan legalmente la consideración de significativas.
- b) Cuando se trate de sociedades en las que exista una pluralidad de accionistas representados en el consejo de administración y no tengan vínculos entre sí (Recomendación 16).
- Que el número de consejeros independientes represente, al menos, la mitad del total de consejeros. Que, sin embargo, cuando la sociedad no sea de elevada capitalización o cuando, aun siéndolo, cuente con un accionista, o varios actuando concertadamente, que controlen más del 30% del capital social, el número de consejeros independientes represente, al menos, un tercio del total de consejeros (Recomendación 17).

ANEXO III. Clasificación de las consejeras por empresa, nivel de estudios, nacionalidad, edad y años en el cargo.

NOMBRE	EMPRESA	ESTUDIOS	NACIONALIDAD	EDAD	AÑOS EN EL CARGO
D ^a . Belén Villalonga Morenés	Acciona	Ciencias Económicas y Empresariales	Española	49	13
D ^a . Ana Sainz de Vicuña Bemberg	Acciona	Economía Agraria	Española	55	4
D ^a Karen Christiana Figueres Olsen	Acciona	Antropóloga y economía	Costarricense	61	2
D ^a Rosa María García Piñeiro	Acerinox	Ingeniera Industrial	Española	44	2
D ^a Laura González Molero	Acerinox	Farmacia	Española	53	2
D ^a Marta Martínez Alonso	Acerinox	Ciencias Matemáticas	Española	52	2
D ^a Laura Abasolo García de Baquedano	Acerinox	Ciencias Económicas y Empresariales	Española	45	3
D ^a Carmen Fernández Rozado	ACS	Ciencias Económicas y Empresariales	Española	NS/NC	2
D ^a Catalina Miñarro Brugarolas	ACS	Derecho	Española	55	4
D ^a María Soledad Pérez Rodríguez	ACS	Ciencias Químicas	Española	75	4
D ^a Pilar Arranz Notario	AENA	Historia	Española	NS/NC	7
D ^a Tatiana Martínez Ramos e Iruela	AENA	Derecho	Española	NS/NC	5
D ^a María Jesús Romero de Ávila Torrijos	AENA	Ciencias Económicas y Empresariales	Española	45	2
Alicia Segovia Marco	AENA	Derecho y en Ciencias Políticas	Española	36	2
D ^a Pilar García Ceballos-Zúñiga	Amadeus	Derecho	Española	58	2
D ^a Clara Furse	Amadeus	Economía	Inglesa	60	9
D ^a Vanisha Mittal Bhatia	Arcerlomittal	Administración y Dirección de Empresas	India	37	15
D ^a Suzanne Nimocks	Arcerlomittal	Economía	Estadounidense	59	8
D ^a Karyn Ovelmen	Arcerlomittal	Arte	Estadounidense	54	4
D ^a María Teresa García-Milà y Lloveras	Sabadell	Ciencias Económicas	Española	63	12
D ^a Aurora Catá Sala	Sabadell	Ingeniería industrial	Española	54	4
D ^a Eva Castillo Sanz	Bankia	Derecho y Empresariales	Española	56	7

NOMBRE	EMPRESA	ESTUDIOS	NACIONALIDAD	EDAD	AÑOS EN EL CARGO
D ^a María Teresa Pulido Mendoza	Bankinter	Derecho	Española	54	5
D ^a Teresa Martín-Retortillo Rubio	Bankinter	Economía	Española	51	2
D ^a María Dolores Dancausa Treviño	Bankinter	Administración y Dirección de Empresas	Española	59	9
D ^a Lourdes Maíz Carro	BBVA	Derecho y Filosofía	Española	59	4
D ^a Susana Rodríguez Vidarte	BBVA	Ciencias Económicas y Empresariales	Española	63	17
D ^a Belén Garijo López	BBVA	Medicina	Española	58	7
D ^a Natalia Aznárez Gómez	Caixabank	Ciencias empresariales en Dirección Comercial	Española	54	2
D ^a María Teresa Bassons Boncompte	Caixabank	Farmacia	Española	61	7
D ^a María Amparo Moraleda Martínez	Caixabank	Ingeniera Industrial	Española	54	5
D ^a Koro Usarraga Unsain	Caixabank	Administración y Dirección de Empresas	Española	61	3
D ^a María Verónica Fisas Vergés	Caixabank	Derecho	Española	54	3
D ^a Goizalde Egaña Garitagoitia	Cie Automotive	NS/NC	Española	53	17
D ^a María Teresa Salegui Arbizu	Cie Automotive	NS/NC	Española	NS/NC	12
D ^a Marieta Del Rivero Bermejo	Cellnex	Marketing	Española	53	2
D ^a María Luisa Guijarro Piñal	Cellnex	Ciencias Económicas	España	55	1
D ^a Anne Bouverot	Cellnex	Matemáticas	Francesa	NS/NC	1
D ^a Ana Sainz de Vicuña Bemberg	Colonial	Economía Agraria	Española	55	5
D ^a Ana María Llopis Rivas	DIA	Física	Venezolana	68	8
D ^a Angela Spindler	DIA	Psicología	Inglesa	55	3
D ^a María Garaña Corces	DIA	Derecho y Administración de Empresas	Española	46	2
D ^a Ana Palacio Vallelersundi	Enagas	Ciencias políticas y derecho	Española	69	5
D ^a Isabel Tocino Biscarolasaga	Enagas	Derecho	Española	69	5
D ^a Rosa Rodríguez Díaz	Enagas	Ciencias Económicas y Empresariales	Española	NS/NC	6

NOMBRE	EMPRESA	ESTUDIOS	NACIONALIDAD	EDAD	AÑOS EN EL CARGO
D ^a Helena Revoredo Delvecchio	Endesa	Administración y Dirección de Empresas	Argentina	71	5
D ^a María Patrizia Grieco	Endesa	Derecho	Italiana	66	2
D ^a María del Pino y Calvo-Sotelo	Ferrovial	Ciencias Económicas y Empresariales	Española	61	13
D ^a Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen	Ferrovial	Economía y Administración de Empresas	Danesa	53	2
D ^a Helena Herrero Starkie	Gas natural	Ciencias Químicas	Española	59	3
D ^a Cristina Garmendia Mendizábal	Gas natural	Biología	Española	56	4
D ^a Benita María Ferrero-Waldner	Gas natural	Derecho	Austriaca	69	4
D ^a Anna Veiga Lluh	Grifols	Biología	Española	62	11
D ^a Belén Villalonga Morenés	Grifols	Ciencias Económicas y Empresariales	Española	49	6
D ^a Marla E. Salmon	Grifols	Ciencias políticas y enfermería	Estadounidense	NS/NC	5
D ^a Carina Szpilka Lázaro	Grifols	Ciencias Económicas y Empresariales	Española	48	4
D ^a Dame Marjorie Scardino	IAG	Francés	Estadounidense	71	6
D ^a María Fernanda Mejía	IAG	Contabilidad pública	Colombiana	59	5
D ^a Deborah Kerr	IAG	NS/NC	Estadounidense	NS/NC	1
D ^a Nicola Shaw	IAG	Historia y Economía	Inglesa	48	1
D ^a Inés Macho Stadler	Iberdrola	Ciencias Económicas	Española	59	13
D ^a Samantha Barber	Iberdrola	Humanidades en Lenguas Extranjeras	Escocesa	49	11
D ^a María Helena Antolín Raybaud	Iberdrola	Negocios Internacionales y Administración de Empresas	Francesa	52	9
D ^a Georgina Kessel Martínez	Iberdrola	Economía	Mexicana	68	6
D ^a Denise Mary Holt	Iberdrola	Filología Española, Filología Francesa	Austria	69	5
D ^a Flora Pérez Marcote	Inditex	NS/NC	Española	64	4
D ^a Denise Patricia Kingsmill	Inditex	Economía y Antropología	Inglesa	71	3
D ^a Silvia Iranzo	Indra	Ciencias Económicas	Española	62	2
D ^a Cristina Ruiz Ortega	Indra	Ciencias Económicas y Empresariales	Española	48	2

NOMBRE	EMPRESA	ESTUDIOS	NACIONALIDAD	EDAD	AÑOS EN EL CARGO
D ^a María Rotondo	Indra	Ciencias Económicas y Empresariales	Española	54	2
D ^a Catalina Miñarro Brugarolas	Mapfre	Derecho	Española	55	6
D ^a María Leticia de Freitas Costa	Mapfre	Ingeniería del producto	Brasileña	58	4
D ^a Ana Isabel Fernández Álvarez	Mapfre	Ciencias Económicas y Empresariales	Española	59	3
D ^a Pilar Perales Viscasillas	Mapfre	Derecho	Española	49	2
D ^a Cristina Garmendia Mendizábal	Mediaset	Biología	España	56	1
D ^a Consuelo Crespo Bofill	Mediaset	Biología	España	65	1
D ^a Helena Revoredo Delvecchio	Mediaset	Administración y Dirección de Empresas	Argentina	71	10
D ^a Gina Nieri	Mediaset	Ciencias Políticas	Italiana	65	1
D ^a Antonia Escarrer Jaume	Meliá Hotels	Marketing y Recursos Humanos	Española	82	9
D ^a Carina Szpilka Lázaro	Meliá Hotels	Ciencias Económicas y Empresariales	Española	48	3
D ^a María Luisa Jordá	Merlín Properties	Ciencias Empresariales	Española	56	5
D ^a Ana García Fau	Merlín Properties	Derecho y Empresariales	Española	50	5
D ^a Francisca Ortega Hernández-Agero	Merlín Properties	Ciencias Económicas y Empresariales	Española	48	3
D ^a Pilar Cavero Mestre	Merlín Properties	Derecho	Española	NS/NC	3
D ^a Mercedes Real Rodrigálvarez	Red Eléctrica	Ciencias Económicas y Empresariales y Derecho	Española	50	2
D ^a Carmen Gómez de Barreda Tous de Monsalve	Red Eléctrica	Ciencias Económicas y Empresariales	Española	58	7
D ^a María José García Beato	Red Eléctrica	Derecho	Española	53	7
D ^a Socorro Fernández Larrea	Red Eléctrica	Ingeniera de Caminos, Canales y Puertos	Española	53	5
D ^a Maite Ballester Fornés	Repsol	Ciencias Políticas	Española	NS/NC	2
D ^a Isabel Torremocha Ferrezuelo	Repsol	Ciencias Químicas	Española	56	2
D ^a Carmina Ganyet Cirera	Repsol	Ciencias Económicas y Administración y Dirección de Empresas	Española	50	1

NOMBRE	EMPRESA	ESTUDIOS	NACIONALIDAD	EDAD	AÑOS EN EL CARGO
D ^a Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	Santander	Ciencias Económicas	Española	57	29
D ^a Homaira Akbari	Santander	Física Experimental de Partículas	Iraní	57	3
D ^a Sol Daurella Comadrán	Santander	Ciencias Empresariales	Española	52	5
D ^a Esther Giménez-Salinas Colomer	Santander	Derecho y psicología	Española	69	7
D ^a Belén Romana García	Santander	Ciencias Económicas y Empresariales	Española	53	4
D ^a Rosa María García	Siemens Gamesa	Matemáticas	Española	53	8
D ^a Lisa Davis	Siemens Gamesa	Química	Estadounidense	54	5
D ^a Mariel von Schumann	Siemens Gamesa	Ciencias Económicas y Administración y Dirección de Empresas	Belga	47	6
D ^a Gloria Hernández	Siemens Gamesa	Ciencias Económicas	Española	60	4
D ^a Sonsoles Rubio	Siemens Gamesa	Ciencias Económicas y Empresariales	Española	46	8
D ^a Swantje Conrad	Siemens Gamesa	Administración y Dirección de Empresas e Ingeniería Industrial	Alemana	NS/NC	2
D ^a Petra Mateos Aparicio Morales	Técnicas Reunidas	Ciencias Económicas y Empresariales	Española	71	3
D ^a Carmen García de Andrés	Telefónica	Ciencias Económicas y Empresariales	Española	55	2
D ^a María Luisa García Blanco	Telefónica	Derecho	Española	52	1
D ^a Sabina Fluxà Thienemann	Telefónica	Derecho	Española	38	3
D ^a Laura González-Molero	Viscofan	Farmacia	Española	53	1
D ^a Agatha Echevarría Canales	Viscofan	Ciencias Económicas y Empresariales y Derecho	Española	NS/NC	9

ANEXO IV. Diversidad de los consejos de administración de cada una de las empresas del ibex-35 a 1 de julio de 2018.

ENTIDAD	A	B	C	D	E	F	G
ACCIONA	11	3	27,27%	3	-	-	-
ACERINOX	15	4	26,66	4	-	-	-
ACS	18	3	16,66%	2	1	-	-
AENA	15	4	26,66%	-	4	-	-
AMADEUS	11	2	18,18%	2	-	-	-
ARCELORMIT TAL	9	3	33,33%	2	-	1	-
BANCO DE SABADELL	15	2	13,33%	2	-	-	-
BANKIA	10	1	10%	1	-	-	-
BANKINTER	10	3	30%	2	-	1	-
BBVA	13	3	23,07%	2	-	-	1
CAIXABANK	18	5	27,77%	3	2	-	-
CIE AUTOMOTIV E	11	2	18,18%	-	2	-	-
CELLNEX TELECOM	12	3	25%	3	-	-	-
COLONIAL	10	1	10%	1	-	-	-
DIA	10	3	30%	1	-	-	2
ENAGAS	13	3	23,07%	3	-	-	-
ENDESA	11	2	18,18%	1	1	-	-
FERROVIAL	12	2	16,66%	1	1	-	-
GAS NATURAL	17	3	17,64%	3	-	-	-
GRIFOLS	13	4	30,76%	4	-	-	-
IAG	12	4	33,33%	4	-	-	-

ENTIDAD	A	B	C	D	E	F	G
IBERDROLA	14	5	35,71%	5	-	-	-
INDITEX	9	2	22,22%	1	1	-	-
INDRA	13	3	23,07%	2	-	1	-
MAPFRE	15	4	26,66%	4	-	-	-
MEDIASET	13	4	30,76%	3	1	-	-
MELIA HOTELS	11	2	18,18%	1	1	-	-
MERLIN PROPERTIES	12	4	33,33%	3	1	-	-
RED ELECTRICA	12	4	33,33%	3	1	-	-
REPSOL	16	3	18,75%	3	-	-	-
SANTANDER	14	5	35,71%	4	-	1	-
SIEMENS GAMESA	12	6	50%	2	4	-	-
TECNICAS REUNIDAS	13	1	7,69%	1	-	-	-
TELEFONICA	16	3	18,75%	2	-	-	1
VISCOFAN	10	2	20%	1	-	-	1
TOTAL	446	108	25, 14%	79	20	4	5

- **A:** número de consejeros
- **B:** número de consejeras
- **C:** consejeras en %
- **D:** número de consejeras independientes
- **E:** número de consejeras dominicales
- **F:** número de consejeras ejecutivas
- **G:** número de consejeras otras

ANEXO V. Número de consejeros y consejeras por sector económica para las empresas del ibex-35.

SECTOR ECONÓMICO	NÚMERO DE CONSEJEROS	NÚMERO DE CONSEJERAS	NÚMERO DE EMPRESAS DEL IBEX-35	MEDIA DE MUJERES POR EMPRESA DEL SECTOR
PETROLEO Y GAS	63	20	6	3,33%
MATERIALES BÁSICOS, INDUSTRIA Y CONSTRUCCIÓN	77	24	8	3%
BIENES DE CONSUMO	24	8	3	2,66%
SERVICIOS DE CONSUMO	44	17	5	3,4%
SERVICIOS FINANCIERO E INMOBILIARIO	89	28	9	3,11%
TECNOLOGIA Y COMUNICACIONES	41	11	4	2,75%
TOTAL	338	108	35	