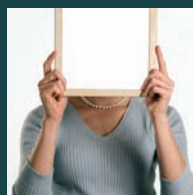
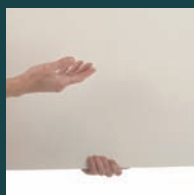
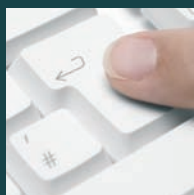


Rocío Albert López-Ibor,
Lorenzo Escot Mangas,
José Andrés Fernández Cornejo
y Ruth Mateos de Cabo

Análisis de la presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas madrileñas



Biblioteca Nueva

Consejo Económico y Social
Comunidad de Madrid

**ANÁLISIS DE LA PRESENCIA
DE LAS MUJERES
EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS
DE LAS EMPRESAS MADRILEÑAS**

Rocío Albert López-Ibor
Lorenzo Escot Mangas
José Andrés Fernández Cornejo
Ruth Mateos de Cabo

ANÁLISIS DE LA PRESENCIA
DE LAS MUJERES
EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS
DE LAS EMPRESAS MADRILEÑAS

BIBLIOTECA NUEVA
CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL
COMUNIDAD DE MADRID

Colección de Estudios (Consejo Económico y Social)
Núm. 29

Cubierta: José María Cerezo

La responsabilidad de las opiniones expresadas en las publicaciones editadas por el CES incumbe exclusivamente a sus autores y su publicación no significa que el Consejo se identifique con las mismas.

Primera edición, mayo de 2008
Tirada: 1.500 ejemplares

© Los autores, 2008

© Consejo Económico y Social. Comunidad de Madrid, 2008
Cardenal Marcelo Spínola, 14. 28016 - Madrid (España)
www.cesmadrid.es
cesmadrid@madrid.org

© Biblioteca Nueva, S. L., Madrid, 2008
Almagro, 38. 28010 Madrid (España)
www.bibliotecanueva.es

ISBN (Consejo Económico y Social): 978-84-451-3142-8
ISBN (Biblioteca Nueva): 978-84-9742-860-6
Depósito Legal: Z-2.468-2008

Impreso en Línea 2015 / Impreso en España - *Printed in Spain*

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con la autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sigs., Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (www.cedro.org) vela por el respeto de los citados derechos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	13
AGRADECIMIENTOS	19
I. ANÁLISIS TEÓRICO Y REVISIÓN DEL TECHO DE CRISTAL: LA ESCASA PRESENCIA DE LAS MUJERES EN LOS CUERPOS DE DIRECCIÓN	21
1.1. Qué significa techo de cristal	22
1.2. Un reparto entre sexos del poder empresarial con forma piramidal	24
1.3. Por qué es deseable que haya diversidad en los puestos de alta dirección	25
1.4. Por qué se dan esas desigualdades entre mujeres y hombres en la promoción profesional	28
1.5. Cómo se mide el techo de cristal: revisión panorámica de los estudios que han intentado cuantificar de diferentes formas el techo de cristal	36
II. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA PRESENCIA DE LAS MUJERES EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN (CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y PROFESIONALES)	45
2.1. Perspectiva internacional sobre la baja presencia de las mujeres en los puestos directivos	46
2.2. Desigualdad en el acceso a los puestos de dirección en Madrid y en el conjunto de España	56
2.3. Caracterización de la presencia femenina en los puestos directivos: un análisis Probit.	80
2.3.1. Introducción al modelo Probit	80
2.3.2. La discriminación como un residuo: la descomposición de Oaxaca-Blinder en el modelo Probit	84
2.3.3. Resultados de la estimación del modelo Probit	86

III. ANÁLISIS DE LA PRESENCIA DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS DE LA COMUNIDAD DE MADRID (UNA SELECCIÓN MUESTRAL)	97
3.1. Selección y descripción de la muestra	98
3.1.1. Metodología de selección de la muestra y determinación del tamaño óptimo	98
3.1.2. Descripción de los datos	100
3.2. Principales resultados del análisis de la muestra seleccionada	102
3.2.1. Principales cifras obtenidas	103
3.2.2. Distribución de las consejeras por funciones	105
3.2.3. Características de las empresas y su relación con la presencia de las mujeres en los consejos de administración ..	107
3.3. Estimación de un modelo de datos de recuento para el análisis de los factores determinantes de la presencia de la mujer: Regresión de Poisson	120
Apéndice. Análisis factorial para la determinación del tamaño de la empresa	129
CONCLUSIONES DEL ESTUDIO	133
1. Qué es el techo de cristal	135
2. Por qué es deseable que haya diversidad en los puestos de alta dirección	135
3. Por qué se dan esas desigualdades entre mujeres y hombres en la promoción	136
4. Cómo se ha medido en este estudio la participación de las mujeres en los puestos de dirección	136
5. El lugar que ocupa España en el panorama internacional en cuanto al problema del techo de cristal	137
6. El lugar que ocupa la Comunidad de Madrid respecto del resto de CCAA de España en cuanto a la presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas	137
7. Circunstancias personales y profesionales que favorecen la mayor presencia de mujeres directivas (<i>Censo 2001 y II Trimestre de la EPA de 2005</i>)	138
8. Perfil de las empresas con mayor representación femenina en los consejos de administración de la Comunidad de Madrid (muestra de 3.000 empresas del SABI, 2006)	141
9. Resultados obtenidos por el modelo de datos de recuento (regresión de Poisson), sobre la presencia de la mujer en los consejos ...	142
10. Algunas orientaciones generales para las políticas públicas encaminadas a aumentar la presencia de las mujeres en los puestos de dirección de las empresas	143
BIBLIOGRAFÍA	149

A las mujeres trabajadoras que son todas.

A Esther, Andrés, Ignacio y Ricardo.

INTRODUCCIÓN

Entrados en el siglo XXI, los datos ponen de manifiesto que la presencia de las mujeres en el mundo laboral va aumentando progresivamente; sin embargo, esta situación no ha evitado que las mujeres se encuentren con más problemas en su promoción profesional que los hombres. Este ámbito de desigualdad de género en el mercado laboral se traduce en que se observa una reducida presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas, problema que se acentúa si se consideran los niveles más altos de la jerarquía profesional. Por ejemplo, si se supone que el nombramiento para entrar en los consejos de administración de las empresas supone alcanzar la cima profesional, es posible afirmar que las mujeres tienen importantes dificultades para llegar a la cima, puesto que su presencia en los consejos es muy reducida. De esta manera, desde el punto de vista de las políticas de igualdad de género el reto no sólo consiste en la plena incorporación al mercado laboral de las mujeres, sino también en establecer las condiciones que posibiliten el ascenso profesional de las mismas en igualdad de condiciones que los hombres.

El primer objetivo de este estudio es determinar cuáles son las variables personales y profesionales que influyen en la participación de las mujeres en los puestos directivos de las empresas, y a partir de ahí estimar en qué medida se dan situaciones de desigualdad/discriminación contra las mujeres en cuanto al acceso a los puestos directivos. El segundo objetivo es llevar a cabo una cuantificación del número de mujeres que se encuentran en los consejos de administración de las empresas madrileñas, tratando de identificar aquellos factores que mejor permiten distinguir entre las empresas con mujeres en su consejo y aquellas que no cuentan con representación femenina, para, en última instancia, establecer el perfil tipo de empresas que concentran un mayor número de mujeres directivas. Y el tercer

objetivo es proponer una serie de recomendaciones en materia de políticas de igualdad de género encaminadas a aumentar el acceso de las mujeres a los puestos directivos de las empresas.

Teniendo en cuenta estos objetivos, el estudio ha sido estructurado en 3 capítulos. El Capítulo I comienza con una delimitación y discusión sobre el concepto de techo de cristal; continúa con un análisis desde un punto de vista teórico de las causas de esa insuficiencia de representación femenina; posteriormente presenta una recopilación de los estudios significativos sobre el fenómeno del techo de cristal, distinguiendo entre aquellos que cuantifican la discriminación en la promoción para ocupaciones o sectores concretos y aquellos que miden el techo de cristal para el conjunto de ocupados de un país; y, por último, hace una revisión de la literatura existente sobre la cuantificación de la presencia de las mujeres en los consejos de administración.

El Capítulo II se centra en el análisis general de la presencia de las mujeres en los puestos de dirección de la Comunidad de Madrid, y en su comparación con el conjunto de España. Se analiza la relación existente entre la participación de las mujeres en los puestos de dirección y una serie de variables relacionadas con sus situaciones personales y profesionales: edad, situación familiar, formación, sector donde trabajan, etc. Las bases de datos que se emplean en este capítulo son: el *Censo de 2001* y el *II Trimestre de la EPA de 2005*. En primer lugar se desarrollan los datos del *Censo*, cuya principal ventaja reside en que permite trabajar con variables muy desagregadas. A continuación se aplica el mismo procedimiento a los datos provenientes de la *EPA*, que no se pueden desagregar como los otros pero que tienen la ventaja de que se corresponden con un período más cercano (2005). Estos datos de la *EPA* son la base estadística con la que se realiza el análisis de regresión de los factores que influyen en la probabilidad de ostentar un cargo directivo (epígrafe 2.3). Dicho análisis se basa en los modelos Probit de elección binaria, que permiten estudiar cómo las distintas características personales y profesionales de los individuos influyen en su probabilidad de ocupar cargos directivos. El Capítulo II termina con una aplicación de la metodología de descomposición de Oxaca-Blinder sobre los modelos Probit de elección binaria anteriores. Dicha metodología permite estimar en qué medida esa menor presencia de mujeres en los niveles de dirección se debe: a las diferencias en las características profesionales y personales de mujeres y hombres; o a la existencia de trabas o tratamiento discriminatorio (por parte de las organizaciones) a la promoción profesional de las mujeres.

Una vez analizadas en el Capítulo II las características personales y profesionales de los trabajadores y trabajadoras que ostentan cargos directivos,

en el capítulo siguiente se realiza un análisis más exhaustivo de la presencia femenina en los puestos directivos (en los consejos de administración) desde el punto de vista de las características de las empresas de empresas de la Comunidad de Madrid.

En efecto, en el Capítulo III, a partir de una muestra de 2.938 empresas de la Comunidad de Madrid, escogidas de forma aleatoria entre las 151.471 empresas en activo existentes en ella en abril de 2006 (en los registros del SABI, Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), se cuantifica y determina la representación femenina en los consejos de administración de las empresas madrileñas. Se pone de manifiesto que sólo el 35% de las empresas analizadas tienen mujeres en sus consejos de administración. Se muestran las distintas funciones que desarrollan las mujeres dentro de esos puestos de dirección. Y, a continuación, se realiza un análisis exhaustivo de las características de las empresas que presentan mayores porcentajes de mujeres en los puestos de dirección con el fin de determinar cuáles son las variables que determinan una mayor presencia de las mujeres en estas esferas. Concretamente se analizan las empresas atendiendo a múltiples criterios tales como la distribución por sectores, la estructura accionarial, la distribución por número de empleados, etc. La principal novedad de la investigación realizada en este capítulo es que en la muestra seleccionada (2.938 empresas), no sólo aparecen representadas las grandes empresas de la Comunidad de Madrid, sino también las medianas y pequeñas, y al ser mucho mayor la muestra permite ampliar la base del estudio hacia tipologías empresariales que no son recogidas por los estudios previos que se centran mayoritariamente en las empresas que cotizan en bolsa (o en grandes empresas) y que son un porcentaje muy pequeño de la estructura empresarial española.

Finalmente, las conclusiones se presentan al final del libro, en donde, en primer lugar, se ofrecerá una recapitulación de los principales resultados obtenidos, a lo que seguirá un apartado en el que se recogerán una serie de orientaciones generales para las políticas públicas encaminadas a aumentar la presencia de las mujeres en los puestos de dirección de las empresas.

Agradecimientos

Por una parte, queremos agradecer a la Comunidad de Madrid y al Fondo Social Europeo la ayuda prestada a través del Proyecto Panorama Laboral 2006, en el que participamos con esta investigación desde la Universidad Complutense de Madrid y que fue el germen del libro que hoy presentamos. Por otra, queremos señalar el apoyo tanto material como intelectual recibido por el Consejo Económico y Social de la Comunidad de Madrid sin el cual este libro nunca hubiera visto la luz.

Además, debemos dar las gracias a la Dirección General de Empleo de la Comunidad de Madrid, a la Universidad Complutense de Madrid y a los profesionales de INFORMA, por habernos facilitado todas las bases de datos necesarias para la elaboración de este proyecto. Asimismo, queremos agradecer a la Universidad San Pablo CEU el haber permitido la movilidad de uno de sus profesores a la Universidad Complutense para la realización de este proyecto.

Los contenidos, análisis y opiniones presentados en esta obra son responsabilidad exclusiva de sus autores y no vinculan en nada a las instituciones u organismos que nos han apoyado para que este libro fuera posible.

CAPÍTULO I

Análisis teórico y revisión del techo de cristal: la escasa presencia de las mujeres en los Cuerpos de Dirección

En este primer capítulo se definen varios conceptos fundamentales que tienen que ver con el análisis de las barreras con que las mujeres se encuentran en la promoción en la escala jerárquica, y especialmente con los obstáculos o dificultades a los que se enfrentan las mismas en la parte más alta de la jerarquía profesional: los consejos de administración. En el segundo epígrafe de este capítulo se analiza, desde un punto de vista teórico y teniendo en cuenta la literatura existente al respecto, *las causas de la escasa representación femenina en los órganos de dirección*, llegando a la conclusión de que el bajo porcentaje de mujeres es combinación de dos fuerzas que podríamos denominar causas últimas de dicho fenómeno: la autolimitación profesional de muchas mujeres y la existencia de *conductas discriminatorias* de diverso tipo en el seno de las organizaciones. También en este capítulo se realiza un análisis de los estudios existentes en materia de cuantificación o estimación de discriminación en la promoción, tratando de señalar los principales resultados para distintos países y/o ocupaciones. Por último, en el epígrafe final se recogen los estudios más significativos españoles e internacionales sobre la presencia femenina en los consejos de dirección de las empresas.

1.1. QUÉ SIGNIFICA TECHO DE CRISTAL

El *techo de cristal* es una barrera invisible que se encuentran muchas mujeres en un momento determinado en su desarrollo profesional, normalmente en el acceso a los puestos más altos de la jerarquía de las organizaciones en las que trabajan, de modo que una vez llegado a este punto muy pocas mujeres franquean dicha barrera, estancando la mayoría su carrera profesional. Esa barrera invisible se puede desglosar en dos tipos de obstáculos o limitaciones a la promoción profesional:

- a) los obstáculos impuestos por complejos entramados de estructuras, o normas no escritas, existentes en organizaciones tradicionalmente dominadas por hombres.
- b) las limitaciones profesionales que se imponen a sí mismas muchas mujeres (y todavía muy pocos hombres) con objeto de poder conciliar el trabajo fuera del hogar con las responsabilidades familiares y el trabajo doméstico¹.

Esta definición precisa de una serie de aclaraciones:

— En la literatura sobre este tema se emplean dos definiciones del término «techo de cristal», las cuales con frecuencia no quedan claramente delimitadas. La primera (quizá la predominante) es más estrecha, e identifica el techo de cristal exclusivamente con los obstáculos referentes al punto *a*). Un ejemplo de ello es el caso de Chinchilla y Poelmans (2005), las cuales se refieren a «techo de cristal» para los obstáculos del punto *a*) y a «techo de cemento» para los del punto *b*). La segunda definición identifica el techo de cristal con ambos, los obstáculos del punto *a*) y los del punto *b*). Un ejemplo es el caso de Jimeno y Redondo (2005), quienes se refieren al punto *a*) como «factores externos» (que explican el techo de cristal) relacionados con la cultura organizacional de la empresa, y al punto *b*) como «factores internos» personales y familiares. Aquí se ha optado por una definición amplia, es decir, por la segunda acepción del término techo de cristal, ya que se parte de la consideración de que, si bien se trata de obstáculos de naturaleza distinta, ambos tienen en común su carácter de invisibles.

¹ En este caso podríamos hablar de desigualdad o discriminación previa (a la entrada al mercado laboral), cuyos efectos también se acaban reflejando en los desiguales resultados alcanzados en promedio por las trabajadoras y los trabajadores en el mercado laboral.

bilidad, en el sentido de que no existen leyes ni códigos visibles que impongan a las mujeres semejantes limitaciones².

— Por otro lado, algunos autores distinguen entre otras dos acepciones alternativas de techo de cristal, según el nivel jerárquico considerado (véanse Baxter y Wright, 2000; y Britton y Williams, 2000). Una primera, más general, entiende que «techo de cristal» es sinónimo de «desigualdad en la promoción profesional», y que esta última se puede dar tanto en la promoción hacia los puestos del nivel más alto de la jerarquía de las organizaciones como en la promoción hacia puestos directivos o de poder de carácter inferior a los anteriores, lo que además no tiene por qué entrar en contradicción con la hipótesis de que los obstáculos a la promoción sean crecientes a medida que se asciende en la jerarquía profesional. Una segunda, más restrictiva, entiende que el techo de cristal tiene que ver exclusivamente con las barreras al acceso a los puestos del nivel más alto de las jerarquías de poder o profesionales. En este estudio, en línea con la interpretación más generalizada, se suscribe la primera acepción, aun cuando con frecuencia se ponga el énfasis en las barreras que puedan existir al acceso a los puestos más altos de las jerarquías. Obsérvese que la idea central es que la reducida presencia de las mujeres en los puestos más altos de las organizaciones se explica por el efecto acumulativo de la existencia de una serie de obstáculos, que estarían presentes desde el mismo inicio de la carrera profesional (por ejemplo, en el proceso de selección de personal de la empresa en que inicia su carrera el trabajador), y que persisten (probablemente de manera creciente) hasta el momento de ascender al nivel más alto alcanzable en la profesión u organización.

— El techo de cristal se da en todos los ámbitos de poder: económico, administrativo y político. Así se puede hablar de techo de cristal en las empresas, en el sector público, en la política, en la universidad, etc. En este estudio nos centramos en el caso del techo de cristal en el ámbito empresarial.

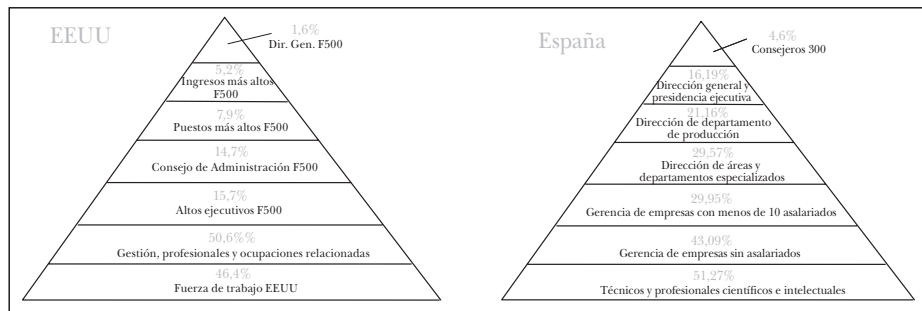
² Otras expresiones que han surgido con posterioridad al término *glass ceiling* (techo de cristal) son: *sticky floors*, que hace referencia a las barreras que se autoimponen en sus carreras profesionales las mujeres situadas en la parte más alta de la jerarquía profesional, y que se derivan de las formas de organización familiar, de la cultura, etc.; o *glass floors* (suelos de cristal), que alude a una mayor discriminación salarial contra las mujeres en los primeros escalones de la carrera profesional.

1.2. UN REPARTO ENTRE SEXOS DEL PODER EMPRESARIAL CON FORMA PIRAMIDAL

Lo expuesto en el punto anterior se corresponde con los datos de la presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas con forma piramidal. Como se podrá ver con más detalle en el Capítulo II, a medida que se consideran niveles más altos en la jerarquía empresarial el porcentaje (horizontal) de mujeres baja. Esta situación es además, un hecho empírico estilizado a escala mundial: se da, en mayor o menor grado en todas las economías para las que se dispone de datos (véase el estudio a escala mundial de Wirth, 2001, 2004).

Para ilustrar este hecho, en el Gráfico I.1 se recogen una serie de cifras correspondientes a EEUU y España (cifras que no son directamente comparables, dadas las diferentes definiciones y bases de datos utilizados). Para el caso de Estados Unidos (que es una de las economías más avanzadas en cuanto a la integración de las mujeres en los puestos directivos) y según los datos ofrecidos por Catalyst³ (2006), aun cuando las mujeres representan

GRÁFICO I.1.—*Pirámides de la escala jerárquica profesional en EEUU y España*



Notas: Para EEUU, datos provenientes de Catalyst (2006), obtenidos por ésta a partir de la Current Population Survey para las variables «fuerza de trabajo de EEUU» y «Gestión, profesionales y ocupaciones relacionadas», y de los censos e informes realizados por la propia Catalyst para el resto de variables (con datos de 2002 y 2005).

Para España, datos del *Censo de 2001* para todas las variables, salvo para «consejeros», que corresponde a Mateos de Cabo, Escot y Gimeno (2006), con datos de 2005. La variable «Dirección general y presidencia ejecutiva» se refiere a empresarios o trabajadores por cuenta ajena que desempeñan aquella función en empresas de 10 o más trabajadores.

³ Catalyst es una organización sin ánimo de lucro, líder en EEUU en la promoción de las mujeres en el mundo profesional y empresarial (www.catalyst.org).

un 46,4% del total de la fuerza de trabajo estadounidense, e incluso un 50,6% de los ocupados en actividades profesionales y de gestión, al calcular los porcentajes de mujeres para las 500 empresas más grandes del país se observa que su presencia en el grupo de altos ejecutivos es tan sólo del 15,7%, ocupan solamente el 14,7% de los sillones de los consejos de administración, y así sucesivamente, hasta el punto de que tan sólo suponen el 1,6% de los puestos de dirección general de dichas empresas. Por su parte, el caso español muestra un perfil general similar, pero con unas desigualdades más acentuadas: el único dato comparable de las dos pirámides, el concerniente a la presencia de las mujeres en los consejos de administración, arroja unas cifras para EEUU y España del 14,7% y del 4,6%, respectivamente.

1.3. POR QUÉ ES DESEABLE QUE HAYA DIVERSIDAD EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN

En este momento cabría preguntarse por qué es deseable incrementar la presencia femenina en los escalones directivos más altos de las empresas. En este sentido, las razones que justifican el progresivo acercamiento a la situación de paridad de mujeres y hombres en la dirección de las empresas son de tres tipos:

- *Razones de justicia social.*

Las mujeres representan aproximadamente el 50% de la población; es decir, representan aproximadamente el 50% de los ciudadanos que son sujetos de derechos políticos, económicos y sociales. Y así como esos porcentajes se mantienen —o se va camino de que se alcancen— en las diversas esferas de la sociedad (participación política, cultural, en calidad de consumidores, en el mercado laboral, etc.), es una razón de justicia el que ese 50% (aproximadamente) se alcance también en la participación en la esfera del poder económico. En definitiva, para una sociedad que tenga entre sus objetivos el de la consecución de la igualdad de oportunidades entre los individuos que la componen, no se sostiene una situación en la que casi el 50% de la población queda prácticamente excluida de la posibilidad de participar en el poder económico de la misma.

- *Razones de eficiencia económica.*

Éstas serían básicamente de dos tipos, que no son incompatibles entre sí:

a) Las que ponen el énfasis en las diferencias en los estilos de dirección

de mujeres y hombres, y en la necesidad de aprovechar esa diversidad en aras de incrementar la competitividad de las empresas.

- b) Las que ponen el énfasis no tanto en las posibles diferencias que puedan existir en los estilos de dirección, sino en el despilfarro de talentos que supondría la exclusión de casi un 50% de la población de la posibilidad de acceder a puestos de alta dirección.

Respecto del primer tipo de razones⁴, y siguiendo a Anastasopoulos (2002), en primer lugar, un elemento clave para el buen gobierno corporativo es el contar con un consejo de administración activo e independiente, y la diversidad en los consejos se considera factor importante para ello: en la medida en que en el consejo se cuente con diferentes perspectivas que conduzcan a un debate flexible y constructivo, se fomenta la diligencia en la toma de decisiones y una mejor planificación estratégica. En segundo lugar, La presencia femenina en los consejos es particularmente importante en aquellas organizaciones que tienen una alta cuota de mujeres entre sus consumidores y sus empleados. En tercer lugar, la presencia de las mujeres en los consejos contribuye a un cambio en el estilo de liderazgo y la forma en el que éste se desarrolla. En este sentido, García Lombardía y cols. (2001) argumentan que entre las competencias directivas más valoradas por las empresas se encuentran varias para las que las mujeres podrían estar especialmente dotadas: orientación al cliente, trabajo en equipo, comunicación, orientación interfuncional, gestión del tiempo, etc.

El hecho es que la evidencia empírica (Adler, 2001; Carter y cols., 2003; Ehrhardt y cols., 2003) tiende a señalar que existe una correlación positiva entre diversidad de género y valor y buen funcionamiento de las empresas, si bien, por el momento, estos resultados no permiten confirmar que exista una relación *causal* entre la presencia femenina en los consejos y el valor de la empresa.

Respecto del segundo tipo de razones relacionadas con la eficiencia —la exclusión de muchas mujeres de la alta dirección constituye un despilfarro de talentos—, esta idea, que, como se decía, no es incompatible con la anterior⁵, sostiene⁶ que lo importante para las empresas es crear las condicio-

⁴ Aquí vamos a identificar los puestos directivos más altos de las empresas con los puestos en los consejos de administración de las mismas, ya que la literatura sobre el tema se ha centrado en ello.

⁵ De hecho es mencionada de una manera u otra en todos los trabajos que se acaban de mencionar.

⁶ Véase F. J. Jimeno y M. Redondo, 2005.

nes que favorezcan el desarrollo de las diversas potencialidades que ofrecen los miembros de la organización ante la creciente tendencia competitiva de los mercados, concluyendo que la guerra de los sexos carece de sentido en la alta dirección, ya que el talento se encuentra tanto en uno como en otro lado. Así, dar entrada al talento a la larga siempre resultará rentable. Por el contrario, a corto plazo, las consecuencias de perpetuar el techo de cristal pueden pasar factura a una organización.

- *Razones que tienen que ver con el modelo que se ofrece a otras mujeres.*

Las mujeres que ocupan crecientemente puestos de alta responsabilidad en las empresas, puestos estos que a menudo poseen un alto perfil y repercusión social, pueden servir de modelo para muchas otras que están formándose en la actualidad, o que se están incorporando al mercado laboral. Al igual que sucede con la mayor presencia de las mujeres en la política, en este caso la mayor presencia de mujeres directivas serviría también de instrumento para romper estereotipos y socializaciones de tipo tradicional que afectan negativamente a la plena participación de las mujeres en la sociedad, y así se contribuiría a la reducción de las desigualdades de género en otros ámbitos, tanto del mercado laboral como de la sociedad en general.

Éste es el sentido en el que apunta la hipótesis de la imitación de *roles* (*role-modelling*), que hace referencia a cómo los individuos observan las actitudes y las respuestas de los demás, aprendiendo de esta manera nuevas respuestas y formas de conducta. Los individuos seleccionan unos «modelos», (preferentemente aquellos con los que tienen un alto grado de afinidad), que los influyen y con los que intentan identificarse. Imitan la conducta y las respuestas aprendidas de dicho modelo y, si consiguen imitar con éxito, refuerzan aún más su conducta aprendida. Así, por ejemplo, si se favoreciera que las empresas contrataran a los miembros de los grupos minoritarios y/o las mujeres, los miembros de estos grupos contarían con individuos de su misma clase a los que poder imitar. Es decir, si entre los trabajadores de las empresas se encuentran personas que son de su misma condición, las minorías/mujeres tendrán un incentivo a prepararse para esos empleos, ya que cuentan con la información de que individuos con características similares a ellos son contratados en el mercado laboral.

Se ha argumentado (Sheppard, 1989; Davidson y Cooper, 1992) que a menudo las personas jóvenes pertenecientes a grupos minoritarios/mujeres quedan condicionados por determinados estereotipos que restringen sus posibilidades de desarrollar plenamente su potencial profesional, y que necesitan descubrir que los individuos de su mismo grupo no han sido excluidos de los puestos de trabajo que ellos desean por pertenecer a un gru-

po específico; necesitan modelos en los que se puedan fijar e imitar, modelos que les sirvan de guía y estímulo en su formación⁷.

1.4. POR QUÉ SE DAN ESAS DESIGUALDADES ENTRE MUJERES Y HOMBRES EN LA PROMOCIÓN PROFESIONAL

Como señalan Blau y Winkler (2002), los factores que explican el fenómeno del techo de cristal son complejos y difíciles de identificar, pues frecuentemente se trata de una serie de barreras a la promoción muy sutiles, hasta tal punto de que algunas de estas prácticas no son concebidas conscientemente como actos de discriminación contra la mujer. A ello se añade el hecho de que la baja presencia de las mujeres en los escalones más altos de dirección también se relaciona con las desigualdades en contra de ellas existentes en otros ámbitos, tanto del mercado laboral como de la sociedad en general.

- *Esquema de los principales factores y relaciones que concurren en la reducida presencia de las mujeres en los puestos más altos de dirección*

Para intentar ofrecer una explicación sistemática del techo de cristal recurriremos a la ayuda del Gráfico I.2, en la que se muestra un esquema del tipo de factores y relaciones que concurren en la explicación del mismo. Comenzando por la izquierda, tenemos el resultado observado de una baja participación de las mujeres en los niveles más altos de decisión de las organizaciones. De manera general (Catalyst, 2005) se pueden distinguir dos causas próximas de esta baja participación:

— *Existe un «número» de mujeres promocionables relativamente pequeño.* Es cierto que la fracción (porcentaje vertical) de hombres promocionables y la fracción de mujeres promocionables son ambas pequeñas. No en vano muy pocas personas están preparadas para ser directoras generales de una gran empresa. El problema es que esa fracción es relativamente menor en

⁷ Reskin y Ross (1995) en un estudio sobre el acceso de las mujeres a los puestos de ejecutivos, ponían de manifiesto que tres cuartos de los subordinados de los ejecutivos (tanto de los hombres como de las mujeres) eran del mismo sexo que su jefe (concretamente 77% para las mujeres ejecutivas y 76% para los hombres ejecutivos). Esto corroboraría la idea de que los hombres tienden a ser jefes de hombres y las mujeres a ser jefas de mujeres, de ahí que cuando observamos el mercado laboral nos encontremos con un mercado segregado donde prevalece el prejuicio de que las mujeres no pueden supervisar a los hombres; y de ahí el hecho de que tener a mujeres como personal directivo puede facilitar el acceso a nuevos puestos de trabajo a otras mujeres.

el caso de las mujeres que en el de los hombres. Y esto último resulta de la existencia previa de una serie de ámbitos de desigualdad en contra de la mujer —segregación ocupacional, diferencias en educación, peores condiciones de contratación, desigualdades en el ámbito familiar, etc.— que hacen que haya menos mujeres que hombres que apuesten profesionalmente y que estén en condiciones de acceder a los escalones más altos de las organizaciones (*pipeline argument*).

— *Existen una serie de barreras en el seno de las organizaciones que excluyen a algunas de las mujeres promocionables.* Estas barreras, que se analizarán posteriormente, tienen que ver con la cultura empresarial, con los sistemas informales de relación que existen en el ámbito de los ejecutivos, etc.

Por tanto, llegan pocas mujeres (relativamente) a la parrilla de salida de personas promocionables a los puestos más altos y, además de ello, una parte de ellas no consigue superar una serie de barreras que no se dan para los hombres. Nótese además que *ambos factores se retroalimentan mutuamente* (flechas verticales del gráfico): hay mujeres que anticipando las barreras que van a encontrar a su promoción profesional deciden abandonar la carrera por el ascenso; y hay empleadores que suponiendo (con frecuencia erróneamente) que hay mujeres que no van a ser competitivas en la carrera por el ascenso (por ejemplo por razones de maternidad) deciden no promocionar a mujeres que sí son promocionables (discriminación estadística)⁸. Un

⁸ Esta retroalimentación, en donde las creencias *a priori* del empleador pueden resultar autoconfirmadas, es la que recoge la versión del modelo de Arrow (1973) de discriminación estadística. Para ilustrar la idea, considérense dos grupos de trabajadores, el A y el B. Supóngase que el empleador tiene la creencia *a priori* de que los miembros del grupo B invierten (en promedio) menos en capital humano que los miembros del grupo A. La información sobre los candidatos es incompleta (hay información incompleta en el mercado laboral), pero los trabajadores cualificados es más probable que emitan señales más altas (superar un *test*, causar una mejor impresión, etc.). El empleador contratará a trabajadores cuyas señales excedan un determinado umbral, y ese umbral depende del grupo al que pertenezca el trabajador: como el empleador es relativamente pesimista acerca del grupo B, establecerá un umbral para los miembros de este grupo mayor que el que aplica a los miembros del grupo A. Ello afecta a las decisiones de inversión de los trabajadores: los miembros del grupo B (que son sometidos a unas exigencias mayores) tienen menos incentivos a invertir en capital humano que los miembros del grupo A. Este comportamiento por parte de los trabajadores confirma la creencia inicial del empleador según la cual los trabajadores del grupo B son menos propensos a invertir en capital humano. Y lo más atractivo del modelo es que las creencias sesgadas que tiene *a priori* el empleador resultan confirmadas en el equilibrio, incluso cuando los miembros de los dos grupos fueran idénticos *ex ante*. Este razonamiento puede ser trasladado desde el ámbito de la contratación, como se ha hecho en este ejemplo, hasta el ámbito de las decisiones de promocionar o no a un trabajador, tal y como se hace en este estudio.

poco más adelante, cuando se haga referencia a la inversión en capital humano, se volverá sobre este aspecto.

Detrás de estos dos factores que estamos considerando causas próximas del bajo número de directivas están actuando dos fuerzas que podríamos denominar causas últimas de dicho fenómeno: la *autolimitación profesional* de muchas mujeres y la existencia de *conductas discriminatorias* de diverso tipo en el seno de las organizaciones. La primera de ellas se debe en gran medida a la persistencia de factores culturales y estereotipos tradicionales que se traducen en un reparto de tareas y responsabilidades familiares desigual (no equitativo) entre mujeres y hombres, con lo que la carga principal de las responsabilidades familiares recae sobre la mujer, por lo cual muchas trabajadoras deciden limitar su dedicación al trabajo remunerado con objeto de compatibilizar ambas tareas. La segunda de ellas (*conductas discriminatorias*) hace referencia a todos los ámbitos en los que se pueden dar situaciones de discriminación laboral en contra de la mujer.

Obsérvese en este sentido que, en primer lugar, tras del hecho de que haya pocas mujeres promocionables se encontrarían tanto la autolimitación profesional como las actitudes discriminatorias (véanse las flechas del gráfico): Por ejemplo, la existencia de más mujeres con empleo a tiempo parcial explica en parte que haya menos mujeres promocionables (es incompatible el trabajo a tiempo parcial con el trabajo de directivo de alto nivel). ¿Y por qué hay más mujeres trabajando a tiempo parcial? Pues en parte porque algunas mujeres prefieren trabajar a tiempo parcial para compatibilizar sus vidas profesionales y familiares (autolimitación profesional); y en parte porque algunas empresas no ofrecen otra alternativa a una serie de mujeres que sí desearían trabajar a tiempo completo (discriminación). En segundo lugar, tras el hecho de que se den situaciones de exclusión de mujeres promocionables se encontrarían toda una serie de barreras y obstáculos (conscientes o no) de carácter discriminatorio.

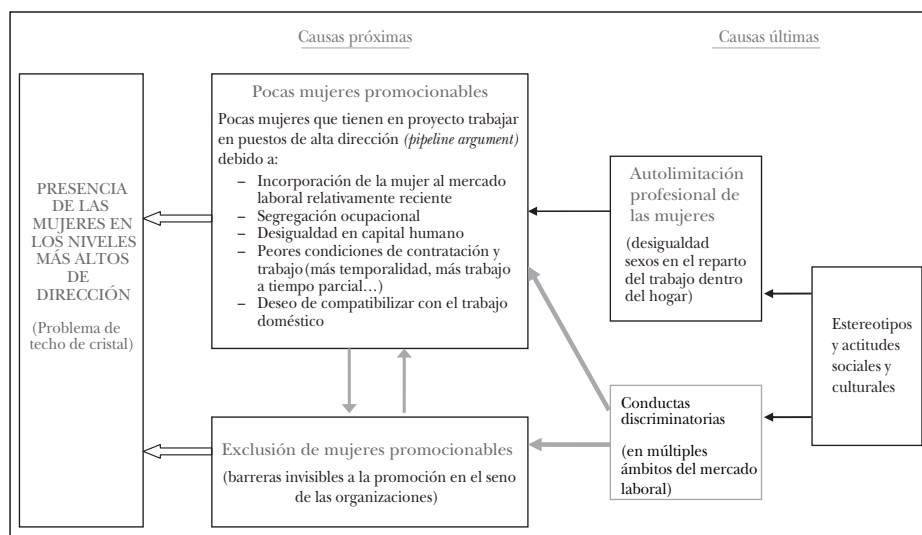
Por último, en el extremo derecho del gráfico aparece el recuadro de «estereotipos y actitudes sociales y culturales», y es que, en última instancia, son éstos los que condicionan tanto las preferencias de mujeres y hombres como los prejuicios de género existentes en la sociedad y en el mercado laboral.

- *¿Por qué hay pocas mujeres con probabilidades de promoción?*

Se pueden destacar las siguientes razones por las cuales habría relativamente pocas mujeres promocionables a los puestos más altos de las organizaciones⁹:

⁹ Se trata en este caso de explicaciones «por el lado de la oferta» de la escasa presencia de las mujeres en los puestos de dirección.

GRÁFICO I.2.—Factores y relaciones que concurren en la explicación de la reducida presencia de las mujeres en los puestos más altos de dirección



— *La incorporación masiva de la mujer al mercado laboral ha tenido lugar recientemente, y dado que alcanzar los niveles más altos de la jerarquía profesional requiere de una carrera prolongada, habría menos mujeres que hombres que habrían alcanzado la situación en que ya es posible acceder a los puestos más altos. O, dicho de otra manera, la edad media de las trabajadoras es inferior a la de los trabajadores y por tanto hay menos mujeres en los intervalos de edad en los que habitualmente se alcanza el nivel de alto directivo. Si solamente concurriera esta circunstancia la desaparición del problema aquí analizado sería cuestión de tiempo. Y está claro que esto no es así.*

— *La segregación ocupacional de género (el hecho de que existan numerosas ocupaciones feminizadas o masculinizadas, y de que tiendan a estar mejor remuneradas y tengan más oportunidades de promoción las masculinizadas). Esta segregación se puede explicar, por ejemplo, porque las mujeres y los hombres han tendido a elegir previamente tipos de estudios o carreras estereotipadas, respectivamente, como femeninas (secretariado, humanidades, etc.) o masculinas (analista de sistemas, ingeniero, etc.), fenómeno al que se denomina *segregación educacional*; o porque se dan situaciones de discriminación en la medida en que algunos empleadores tiendan a colocar a las mujeres en ocupaciones inferiores y con menos posibilidades de promoción que a los hombres (véase Assane y Waddoups, 1993).*

— *Las diferencias entre el capital humano de las mujeres y los hombres.* Puede suceder que las mujeres alcancen en promedio un menor nivel de capital humano que los hombres, entre otras razones, porque si la rentabilidad de invertir en capital humano se percibe como menos rentable por parte de las mujeres que por parte de los hombres —debido a que las primeras anticipan futuras interrupciones en la vida laboral por razones familiares así como situaciones de discriminación en su contra—, ello puede conducir a que las mujeres decidan invertir (en promedio) menos en capital humano que los hombres. A este respecto, tanto en España como en la mayoría de países, hoy día sucede lo contrario: hay más mujeres que hombres que realizan estudios universitarios. No obstante, subsisten diferencias en el tipo de carrera elegida, en contra de la mujer, como ya se ha señalado en el epígrafe anterior (segregación educacional). Además debemos tener en cuenta que las mujeres tienen menos experiencia profesional (en promedio) ya que se han ido incorporando progresiva y recientemente al mercado laboral y, además, algunas de ellas han efectuado interrupciones en su vida profesional relacionadas con la maternidad y el cuidado de los hijos u otros familiares. Por otra parte, también en este ámbito se pueden dar situaciones de discriminación por parte del empleador: algunas empresas, anticipando que en promedio se van a producir más abandonos (del empleo) por parte de las mujeres que por parte de los hombres, pueden decidir invertir más en la formación de los segundos (discriminación estadística).

— *La anticipación por parte de muchas mujeres de los obstáculos que encontrarán en el futuro para su promoción profesional.* Como se señaló anteriormente (al hacer referencia al fenómeno de retroalimentación entre obstáculos a la promoción y abandono de la parrilla de salida), hay mujeres que anticipando las barreras que van a encontrar a su promoción profesional deciden abandonar la carrera por el ascenso, lo que con frecuencia se traduce en la toma de decisiones previas como invertir menos en capital humano (ya señalado en el punto anterior).

— *La peor calidad (en promedio) de los empleos de las mujeres:* las mujeres experimentan una mayor temporalidad y absorben casi todo el trabajo a tiempo parcial existente. Además en economías como la española las mujeres tienen (en promedio) más dificultades para colocarse que los hombres (como evidencia que la tasa de paro femenina sea notablemente mayor que la masculina), y ello puede dar lugar a que en promedio acepten propuestas laborales de inferior calidad. En definitiva, las mujeres sufren en mayor medida el problema de la precariedad laboral, y las situaciones de precariedad laboral tienden a hacerse persistentes (hipótesis del mercado de trabajo dual; England, 1992); y es evidente que precariedad laboral es sinónimo de escasas posibilidades de desarrollar una carrera profesio-

nal. Como se comentó anteriormente, estas situaciones —particularmente la de trabajar a tiempo parcial— pueden deberse a la propia elección de algunas trabajadoras, pero también, sin duda, a conductas discriminatorias de las empresas.

— La propia *autolimitación profesional por razones familiares que llevan a cabo muchas mujeres* (y casi ningún hombre). Y es que, precisamente, una de las manifestaciones más claras de la presencia de conductas de autolimitación profesional es la de renunciar a oportunidades de promoción con objeto de poder conciliar el trabajo fuera del hogar con el trabajo doméstico (no ascender pero tener un mejor horario, etc.)¹⁰.

- *¿Por qué se producen situaciones de exclusión de mujeres promocionables?*

En la literatura sobre el techo de cristal se han señalado diversos tipos de obstáculos o barreras que encuentran muchas mujeres a la hora de intentar acceder a los puestos más altos de las organizaciones. De entre ellos destacamos los siguientes:

— *La existencia de una cultura corporativa masculina*. Históricamente la presencia de las mujeres en los puestos de alta dirección ha sido casi inexistente. Hasta hace poco resultaba raro ver a mujeres en los puestos más altos de las organizaciones, y esa inercia así como la correspondiente identificación de las tareas de alta dirección con habilidades consideradas

¹⁰ Siguiendo a Hakim (2003), es necesario tener en cuenta que algunos trabajadores tienen unas preferencias —o estilos de vidas— tales que dan prioridad relativa al trabajo fuera del hogar, mientras que otros dan prioridad relativa al trabajo dentro del hogar; y que, hoy por hoy, estas alternativas concernientes a estilos de vida se dan casi exclusivamente entre las mujeres. Es decir, entre las trabajadoras, se podría distinguir entre aquellas relativamente orientadas hacia su vida profesional y aquellas relativamente orientadas hacia la vida familiar y el trabajo doméstico, las cuales habrían tomado una serie de decisiones previas (nivel y tipo de estudios, ocupación, condiciones de trabajo, etc.) que son difícilmente compatibles con ocupar puestos altos en las jerarquías de las organizaciones.

Por otra parte se puede argumentar que la autolimitación profesional de las mujeres se debe en parte a la libre elección de las mismas sin que medie presión social alguna, con lo que esto no constituiría un factor de desigualdad. En el caso hipotético de que se hubiesen igualado los papeles de mujeres y hombres en la sociedad, en la vida familiar y en el trabajo, entonces toda la autolimitación profesional existente no tendría implicaciones de desigualdad; pero, muy probablemente esta autolimitación estaría igualmente distribuida entre hombres y mujeres. De igual manera, en la actualidad puede haber algún tipo de autolimitación profesional entre las mujeres que no responda a la presión social, pero muy probablemente se compensaría con una incidencia similar de la autolimitación entre los hombres, con lo que ello no afectaría a los resultados (promedio) de mujeres y hombres en el mercado laboral.

típicamente masculinas, puede influir negativamente (consciente o inconscientemente) en la decisión de promocionar a las mujeres a los puestos más altos.

— Los problemas que encuentran algunas mujeres para formar parte de las *redes informales de relaciones entre directivos, que han sido tradicionalmente redes masculinas*. Este obstáculo está estrechamente relacionado con el anterior, y tiene que ver con el hecho de que en los procesos de promoción hacia los puestos de alta dirección estas redes de contactos (comidas y reuniones informales de ejecutivos, actividades deportivas, pertenencia a clubes, etc.) son tan importantes o más que los procedimientos objetivos de reclutamiento y, hasta el presente y en gran medida, estos ámbitos de relación vienen siendo considerados socialmente como típicamente masculinos¹¹. En este sentido, el estudio de Catalyst (1996), realizado entre las ejecutivas de las 1.000 empresas más grandes de Estados Unidos (según Fortune), llegó a la conclusión de que las mujeres que habían conseguido romper el techo de cristal lo habían conseguido, entre otras razones, porque «desarrollaron estilos de relación que hacían sentirse cómodos a los hombres»; un ejemplo de ello es que, dado que los deportes han sido tradicionalmente un ámbito de los hombres, «las mujeres exitosas habían tenido con frecuencia que aprender a jugar al golf y a hablar de deportes».

— *Los estereotipos concernientes a la formación de la familia y la maternidad*. Aun cuando las mujeres que tienen en proyecto trabajar en los puestos de alta dirección —mujeres promocionables— tienen un perfil profesional claramente orientado al trabajo fuera del hogar, incluso para este grupo es posible que se apliquen estereotipos respecto de la maternidad (y en general a la formación de una familia), como el que sostiene que «las mujeres bajan su dedicación o su rendimiento profesional cuando tienen hijos pequeños mientras que con los hombres sucede más bien al revés», y en este caso ellas recibirán menos oportunidades de ascenso. O, dicho de otra manera, estas situaciones de *discriminación estadística* es probable que sean más comunes en el acceso a los escalones directivos de nivel intermedio, pero no se puede descartar que se den incluso en los casos de mujeres candidatas a los puestos más altos, que normalmente presentan una trayectoria profesional y se encuentran habitualmente en unos tramos de edad en los que dichos estereotipos resultan obviamente infundados.

¹¹ Otra forma de hacer alusión a los obstáculos citados en estos dos primeros puntos es referirse al hecho de que las mujeres pueden tener más complicada la necesaria labor de patrocinio que exige el acceder a los puestos más altos: en un entorno fundamentalmente masculino las mujeres promocionables pueden tener más dificultades para disponer de mentores que las promuevan a los puestos más altos.

— *La persistencia de algunas opiniones o percepciones que sostienen que los hombres son mejores jefes.* Como señalan Blau y cols. (2002), en una de las encuestas Gallup de 1996 para Estados Unidos, el 37% de los hombres y el 54% de las mujeres respondieron que preferían tener a hombres como jefes (el resto en gran medida se mostraba indiferente entre jefes y jefas). El problema es que, dado que los hombres son los que han ocupado en gran medida los puestos de alta dirección de las empresas, muchos hombres y mujeres manifiestan esta opinión sin realmente haber tenido la oportunidad de comparar. En este sentido, Ferber y cols. (1979) mostraron que cuando los empleados han tenido la oportunidad de trabajar bajo las órdenes de mujeres, dichos estereotipos tienden a desaparecer.

— *La existencia de estereotipos simplistas según los cuales los estilos de dirección de las mujeres son menos eficientes que los de los hombres.* Por ejemplo, las mujeres tendrían un estilo de dirección caracterizado por «una menor iniciativa, agresividad y competitividad que los hombres», etc. Como ya se ha visto anteriormente, la literatura sobre las diferencias (o no) en estilos de dirección entre hombres y mujeres es relativamente amplia¹² y en gran medida contradice este tipo de ideas preconcebidas¹³. Sin embargo el cambio de éstas es posible que se esté produciendo a un ritmo lento y marcado por una fuerte inercia.

— No obstante lo dicho en el punto anterior, algunas autoras (NWBC, 2003) hacen referencia al tema de la *socialización que reciben las mujeres*, que aun hoy día podría estar siendo diferente a la que reciben los hombres, en el sentido de que en el caso de las mujeres no se estaría fomentando suficientemente valores tales como la asunción de riesgos, la competitividad y la agresividad en los negocios. Y este tipo de socialización diferencial podría estar limitando las posibilidades de que algunas directivas puedan aprovechar todo su potencial como tales. Un ejemplo de argumentación en esta línea es la llevada a cabo por Babcock y Laschever (2003), en su libro *Women Don't Ask*, en el que, a través de una serie de encuestas y de experimentos controlados, muestran que las mujeres, en promedio, tanto en el proceso de acceso a un trabajo como en el de demandar mejoras al empleador una vez en él, manifiestan una actitud menos exigente que los hombres y una menor predisposición

¹² Henning y Jardim (1977); Rosener (1990); Ohlott y cols. (1994); Harris (1998); Vinicombe y Singh (2002); Gneezy y cols. (2003); ECODES (2004). Y los ya citados anteriormente, Anastasopoulos (2002); García-Lombardía y cols. (2001); Adler (2001); Carter y cols. (2003); y Ehrhardt y cols. (2003).

¹³ En efecto, esta literatura viene a señalar, en primer lugar, que estos estereotipos son altamente reduccionistas y simplistas, y, en segundo lugar, que, en cualquier caso, existen otras dimensiones de la dirección en donde las mujeres presentarían ventajas.

que éstos a negociar con el empleador en pos de esas exigencias: «los hombres plantean los temas que les interesan e inician negociaciones para ello con mucha más frecuencia que las mujeres». Y la causa de ello habría que encontrarla en «las fuerzas sociales que enseñan a las mujeres, desde la infancia, a centrarse en las necesidades de los otros antes que en las suyas» y en cómo «nuestras ideas asumidas, como sociedad, acerca de lo que constituye un comportamiento apropiado para las mujeres puede actuar como una suerte de camisa de fuerza cuando una mujer quiere hacer valer sus propios intereses y deseos».

1.5. CÓMO SE MIDE EL TECHO DE CRISTAL: REVISIÓN PANORÁMICA DE LOS ESTUDIOS QUE HAN INTENTADO CUANTIFICAR DE DIFERENTES FORMAS EL TECHO DE CRISTAL

En la misma línea en que se viene haciendo en este estudio, a continuación se va a distinguir entre aquellos trabajos que analizan las desigualdades de género en la promoción a puestos directivos, y aquellos que analizan el caso particular de las desigualdades en el acceso a los consejos de administración de las empresas.

a) Estudios que intentan cuantificar la existencia de desigualdades de género en la promoción a puestos directivos.

En este caso, a su vez, se pueden distinguir dos grupos diferentes de estudios, en función del grado de desagregación de la población activa analizada:

- a) El primer grupo analiza el techo de cristal para el caso concreto de una determinada profesión o sector.*
- b) El segundo grupo estudia el techo de cristal, de manera más general, abarcando toda la población activa de una ciudad, un país, etc.*

El primer tipo de estudios tienen la ventaja de que cuentan con una información más detallada de la muestra y por tanto sus resultados pueden ser más precisos; el problema, sin embargo, es que los resultados que se obtienen no son fácilmente generalizables al conjunto de la población (Paulson 2002).

En el Cuadro I.1 se recogen varios estudios pertenecientes a este grupo. Las profesiones analizadas son las de abogados (Noonan y cols., 2005; Baker, 2003), profesionales de ONG (Gibelman, 2000), profesores universitarios (McDowell, Singell y Zilliak, 1999), ingenieros (Tang, 1997) y financieros (Jones y Makepeace, 1996). En la mayoría de ellos se pone de manifiesto la existencia de mayores dificultades para las mujeres a la hora de acceder a

los niveles profesionales más altos, si bien no existe unanimidad sobre el origen de esta diferencia; así, para algunos autores la variable explicativa más importante es la diferencia en experiencia laboral (número de horas trabajadas, interrupciones laborales etc.), mientras que para otros son más importantes las barreras en las estructuras, en los procedimientos, es decir, los obstáculos a la promoción por parte de las organizaciones.

En el Cuadro I.2 se recogen varios estudios pertenecientes al segundo grupo: los que se centran en analizar si existe techo de cristal en una determinada economía a partir de muestras representativas de toda la población ocupada. En ellos, a partir de los microdatos provenientes de encuestas de presupuestos familiares/población activa/salariales, se analizan las diferencias de ingresos entre mujeres y hombres a lo largo de los diferentes tramos de la distribución de ingresos (obtener unos mayores ingresos se asocia con tener un mayor nivel profesional). Con ello, y controlando por toda una serie de variables personales y laborales (edad, nivel de estudios, situación familiar, ocupación, tipo de contrato, experiencia, etc.) se intenta determinar en qué medida las trabas al ascenso de las mujeres crecen a medida que se asciende en la escala profesional, y en particular en los niveles más altos. La conclusión general de estos estudios es que, efectivamente, existe un problema de techo de cristal en estas economías. En donde, de nuevo, no hay unanimidad es en la delimitación de la importancia de los posibles factores explicativos del techo de cristal.

b) *Estudios que intentan cuantificar la existencia de desigualdades de género en el caso particular de acceso al consejo de administración de las empresas.*

Respecto de la presencia de las mujeres en los consejos de administración de las empresas, en los últimos años se vienen realizando numerosos estudios, tanto a escala nacional como internacional, que cuantifican el número de mujeres en los consejos de administración, y que realizan comparaciones con otros países con regulaciones o evoluciones distintas a los países estudiados. En la mayoría de los estudios suele hacerse referencia a qué tipo de empresas tienen una mayor presencia de las mujeres en sus consejos de administración, teniendo en cuenta el tipo de actividad de la empresa, el volumen de negocio, la forma societaria, etc. A continuación, en el Cuadro I.3 se recogen de forma sintética algunos de los principales trabajos de este tipo. Llama la atención el hecho de que en todos los países analizados el porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las empresas es muy bajo.

En el Capítulo III de este libro, en donde se realiza un análisis de la presencia de las mujeres en los consejos de administración de una muestra de empresas madrileñas, se procederá a comparar los resultados allí obtenidos con los de varios de los trabajos recogidos en el Cuadro I.3.

CUADRO I.1.—Revisión de literatura sobre techo de cristal. Estudios sectoriales o por ocupaciones

AUTOR / AÑO	SECTOR	MUESTRA	PRINCIPALES RESULTADOS
Noonan, Corcovan y Courant (2005)	Abogados	Encuesta a los licenciados en Derecho de la Universidad de Michigan	<p>Los resultados muestran evidencia indirecta de que las abogadas se encuentran con un techo de cristal ya que:</p> <ul style="list-style-type: none"> – las mujeres que interrumpieron su carrera laboral por responsabilidades relacionadas con el cuidado de hijos tienen menos probabilidades de ser socios que aquellos hombres que estuvieron en la misma situación. – en el caso de que estos abogados se convirtieran en socios, las mujeres ganan siempre menos que los hombres.
Baker (2003)	Abogados	Encuesta Nacional de Licenciados de 1993 (NSCG)	<p>No existen barreras a la promoción ni para las mujeres ni para minorías, lo que se evidencia son restricciones autoimpuestas (<i>stidty floors</i>).</p> <p>De hecho, las mujeres solteras y sin hijos tienen una probabilidad similar a la de los hombres de estar en los puestos de mayores ingresos en la profesión.</p> <p>Las diferencias no vienen determinadas por la discriminación en la promoción sino directamente por la estructura familiar e indirectamente por el número de horas trabajadas debido a esa estructura.</p>
Gibelman (2000)	ONG (organizaciones sin ánimo de lucro)	850 ONG dedicadas a servicios humanitarios en EEUU, de las cuales fueron seleccionadas 74	<p>A pesar de ser una profesión eminentemente femenina (casi 2/3 son mujeres).</p> <p>El 22% de los hombres ocupaban puestos de dirección, mientras que sólo el 11% de las mujeres ocupaban esos puestos. Existe discriminación en la promoción.</p> <p>En puestos semejantes de dirección y con el mismo nivel educativo, los salarios de las mujeres eran inferiores a los de los hombres.</p>
McDowell; Singell y Zilliak (1999)	Profesores universitarios Economistas	Datos de la Asociación de Economistas Americanos (Panel data for American Economic Association)	<p>Existe techo de cristal en su acepción más amplia: las mujeres economistas tienen un 36% menos de probabilidad de ser promocionadas de <i>assistant</i> (ayudante) a <i>associate</i> (profesor titular), y tienen un 9% menos de probabilidad de pasar de <i>associate a professor</i> (catedrático).</p> <p>Otras explicaciones son posibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> – las mujeres académicas dedican más tiempo a enseñar y a otro tipo de servicios que sus homólogos. – Posibles diferencias en las áreas de investigación entre los hombres y mujeres.

CUADRO I.1 (cont.).—*Revisión de literatura sobre techo de cristal. Estudios sectoriales o por ocupaciones*

AUTOR / AÑO	SECTOR	MUESTRA	PRINCIPALES RESULTADOS
Tang (1997)	Ingenieros	Encuesta a científicos e ingenieros (1989) (Survey of Natural and Social Scientists and Engineers)	Existe discriminación en la promoción. La probabilidad para un hombre asiático de ocupar puestos de dirección es un 56% menor que para un hombre blanco (en 1980). Las mujeres asiáticas tienen un 70% menos de probabilidad de ocupar puestos de dirección. Los resultados avalan la hipótesis de la doble penalización.
Jones y Makepeace (1996)	Sector Financiero	Muestra del personal de una de las empresas financieras más importantes	<p>Las mujeres tienen que cumplir unos criterios más exigentes que los hombres para poderse promocionar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sin embargo, cuantitativamente la falta de experiencia es más importante que los obstáculos a la promoción como explicación de la falta de la presencia de las mujeres en los niveles superiores: - la proporción de mujeres directivas aumenta de un 3% a un 20% cuando equiparamos la experiencia laboral entre hombres y mujeres. - mientras que la proporción de mujeres directivas solo aumenta de 1% a 3% si los hombres y mujeres fueran considerados de igual manera.

CUADRO 1.2.— *Revisión de la literatura sobre techo de cristal. Estudios basados en macroencuestas*

AUTORES	MUESTRA	METODOLOGÍA	PRINCIPALES RESULTADOS
Dolado y Llorens (2004)	PHOGUE (Panel de Hogares de la Unión Europea, 1999)	Regresiones por cuantiles Descomposición Oaxaca Blinder	Existe discriminación en la promoción para el grupo de trabajadoras con educación terciaria. Por el contrario, se muestran sueldos de cristal, es decir, sueldos bajos en las fases iniciales de la carrera profesional para las trabajadoras que requieren educación primaria o secundaria.
Albrecht; Bjorklund; y Vroman (2003)	Base de datos LINDA (SSW, Statistic Sweden, datos hasta 1998)	Regresiones por cuantiles Descomposición Oaxaca Blinder	Existe una importante evidencia de techo de cristal en Suecia. Incluso después de controlar por una serie amplia de variables (entre otras, edad, educación, área de estudios, sector y ocupación) el techo de cristal persiste en gran medida.
Hultin (2003)	SLLS (Swedish Level of Living Survey, 1991)	Modelos de regresión COX	Los resultados indican que los hombres que trabajan en ocupaciones típicamente femeninas tienen una perspectiva de promoción interna mayor que los hombres que trabajan en ocupaciones no feminizadas. Los resultados también indican que hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades de promoción en trabajos típicamente masculinos.
Gang; Landon-Lane y Yun (2003)	PSID (Panel of Study of Income Dynamics; EEUU) GSEOP (German Socio-Economic Panel; Alemania)	Métodos bayesianos	Fuerte evidencia de obstáculos a la promoción a los puestos más altos en Alemania. Las mujeres tienen unos mayores incrementos salariales en los niveles bajos y medios salariales, mientras que los hombres experimentan un mayor crecimiento en los ingresos en los niveles más altos de la escala. No hay evidencia de obstáculos a la promoción a los puestos más altos en EEUU. Las mujeres presentan mayores dificultades para ascender en todos los tramos de la escala, jerárquica, las dificultades no aumentan a medida que se mueven en la escala. Existe discriminación vertical en todos los tramos de la escala.
De la Rica y Felgueroso (2001)	EES (Encuesta de Estructura Salarial 1995; España)	Celdas Descomposición salarial de Oaxaca	Los resultados indican que los hombres tienen una mayor probabilidad de ocupar puestos de mayor categoría (siendo igual el capital humano de hombres y mujeres). Por tanto existe techo de cristal salvo que existan diferencias no observadas en productividad entre los sexos. Los resultados indican que entre 1/4 y un 1/3 del diferencial salarial se explica por diferencias en capital humano, por tanto diferencias en la forma de retribución de las características suponen el 70%.

CUADRO I.2 (cont.).— Revisión de la literatura sobre techo de cristal. Estudios basados en macroencuestas

AUTORES	MUESTRA	METODOLOGÍA	PRINCIPALES RESULTADOS
Baxter y Wright (2000)	Varias encuestas de sección transversal EEUU (1980-91) Australia (1986 y 1993) Suecia (1980 y 1995)	Regresión logística	En los tres países hay una diferencia de género, pero para EEUU parece que existe poca evidencia de un techo de cristal consistente. Las diferencias de género parecen ser mayores en la parte inferior de los niveles más altos de la escala profesional. En Suecia y Australia parece que existe techo de cristal, pero está localizado más en posiciones intermedias de la escala jerárquica que en la cúpula.
Groot y Van den Brink (1996)	BHPS (British Household Panel Survey, 1991-92)	Modelos Probit	Los resultados apoyan la hipótesis de los empleos sin posibilidad de promoción (<i>dead-end jobs</i>), y no tanto la hipótesis de existencia de barreras a la promoción a los puestos más altos. Se encuentran menos mujeres que hombres en los empleos que ofrecen posibilidades de promoción. Sin embargo, cuando trabajadores de ambos sexos acceden a empleos con posibilidades de promoción no se dan diferencias significativas por sexo.

CUADRO I.3.—*Revisión de literatura sobre presencia de mujeres en Consejos de Administración*

ESTUDIO	MUESTRA	PRINCIPALES RESULTADOS
Mateos, Escot y Gimeno (2006)	1.150 empresas de España (con ingresos de explotación superiores a los cien millones de euros)	<p>Sólo el 6,61% de los cargos detentados por miembros directos de los consejos de administración de las empresas objeto del estudio son mujeres.</p> <p>Son las empresas familiares y las cooperativas las que cuentan con una mayor representación femenina en sus consejos.</p> <p>El tamaño de la empresa y del consejo son otros de los factores que más influyen en la probabilidad de que haya mujeres en los consejos de administración.</p>
Informe de la Fundación de Estudios Financieros (2005)	Análisis de los consejos de administración de 119 empresas que cotizaban en bolsa junio 2005	<p>De un total de 1.311 consejeros sólo 53 eran mujeres, es decir, la participación femenina era del 4,04% en los consejos de administración a finales del 2004. Si se centra la atención en las sociedades que forman parte del IBEX-35, el porcentaje se reduce al 3,55%.</p> <p>Los sectores en que la representación de mujeres es superior a la media son Servicios de Consumo, Bienes de Consumo y Servicios Financieros e Inmobiliarios.</p> <p>Por el contrario, las sociedades de los sectores de Materiales básicos y especialmente de Tecnología y Telecomunicaciones y de Petróleo y Energía tienen una representación inferior al promedio de la muestra.</p>
Informe Heidrick y Struggles sobre Gobierno Corporativo en Europa (2005)	Muestra de las 294 compañías cotizadas de mayor capitalización de Bélgica(20), Francia(40), Alemania(30), Italia(40), Países Bajos(25), Portugal(10), España(35), Suecia(24), Suiza(20) y Reino Unido(50).	<p>El número de mujeres en los consejos de administración sigue siendo muy bajo concretamente un 7,3%. Además, el 46% de las compañías europeas continúan sin participación femenina en sus consejos.</p> <p>El informe señala la falta de diversidad en los consejos de administración españoles a pesar de haber avanzado desde la novena posición en 2003 a la sexta en el 2005.</p>
Informe 2004 Spencer Stuart de Consejos de Administración (2004)	Para el año 2004 el Índice se compuso de noventa empresas, entre ellas todas las del Ibex-35, salvo ARCELOR (por tener su sede social fuera de España)	<p>El total de consejeros femeninos supone tan solo el 4% del total de los consejeros de las 90 empresas que componen el Índice.</p> <p>Un 34% (31) de las empresas analizadas cuenta con mujeres (un total de 43 puestos) entre sus consejeros. En su gran mayoría (23 compañías) cuenta con un solo consejero femenino.</p>

CUADRO I.3 (cont.).—*Revisión de literatura sobre presencia de mujeres en Consejos de Administración*

ESTUDIO	MUESTRA	PRINCIPALES RESULTADOS
Informe del EPWN (European Professional Women's Network) (2004)	Muestra de más de 250 sociedades europeas seleccionadas por su cifra de ventas	<p>Existe un 8% para la representación femenina en los consejos de administración, en un 62% de las sociedades al menos una mujer en su consejo y un 28% de éstas más de una mujer consejera</p> <p>El estudio destaca las grandes diferencias que existen entre los países de la Unión, situándose España a la cola con un 3% de representación al igual que Bélgica y sólo por delante de Italia con un 2%</p> <p>Se presenta también una comparación internacional de la representación femenina en los consejos. Así, Europa con un 8% se sitúa por detrás de EEUU y Canadá, con un 13,6% y un 10,6% de mujeres consejeras respectivamente. Por detrás queda Japón donde la cifra es muy baja con un 0,4%.</p>
Informe ECODES: género y los Consejos de Administración del IBEX-35	Muestra conformada por las empresas que cotizan en el IBEX-35	<p>De los 532 puestos de consejeros de administración en las empresas del Ibex-35 sólo 19 están ocupados por mujeres, lo que supone un porcentaje del 3,57 % de participación femenina.</p> <p>Además, que de la muestra de empresas utilizada hay un 63% que no contaban con ninguna mujer en sus consejos de administración</p>
Ethical Investment Research Service (EIRIS) 2004: Participación femenina en los consej. admón. empresas del FTSE All World Developed Index	La muestra esta constituida por 1.817 empresas y los datos en España son facilitados por ECODES	<p>Sólo un 3,8% de los puestos de los consejos de administración de las veinticuatro empresas españolas constituyentes de dicho índice están ocupados por mujeres</p> <p>Sólo las empresas italianas, portuguesas y japonesas cuentan con un menor porcentaje de mujeres en sus consejos. El porcentaje es sustancialmente inferior a la media del conjunto de empresas constituyentes del índice que se sitúa en el 7,1%.</p>
El informe 2002 de Corporate Women Directors International (CWDI): Las mujeres en el consejo de administración de las principales empresas españolas	La muestra se centra en las 300 empresas españolas con mayores ingresos según la clasificación de Fomento de la Producción 2001 (datos a 31 de diciembre de 2000), no se incluyen en su lista bancos o instituciones relacionadas con inversiones	<p>De las 2.486 personas miembros del consejo de administración de las 300 empresas españolas más importantes, sólo el 4,6% (115) son mujeres según dicho informe.</p> <p>Al analizar las diez empresas con mayor número de mujeres en su consejo de administración, se observa que en la mayoría de estas empresas las mujeres que ocupan cargos en el consejo son miembros de la familia.</p>

CAPÍTULO II

Descripción y análisis de la presencia de las mujeres en los Órganos de Dirección (características personales y profesionales)

En este Capítulo se lleva a cabo un análisis de la presencia de las mujeres en los puestos directivos, a partir de varias definiciones —más amplias o menos— de lo que se entiende por puestos de dirección, haciendo uso de dos grandes fuentes estadísticas, el *Censo de 2001* y el *II Trimestre de 2005 de la EPA*; y examinando las relaciones existentes entre una serie de características personales y profesionales de las mujeres y los hombres (edad, situación familiar, nivel de educación, etc.) y el hecho de ocupar un puesto directivo.

El capítulo se divide en tres partes. En el epígrafe 2.1 se lleva a cabo un análisis comparativo a escala internacional sobre la presencia de las mujeres en los puestos de decisión y de poder político y económico, con datos provenientes del PNUD, la OIT y algunas fuentes adicionales, y donde se trata de situar el caso español en el contexto internacional. En el epígrafe 2.2 se realiza un análisis descriptivo sobre la desigualdad en materia de participación de mujeres y hombres en los puestos de dirección en las empresas de la Comunidad de Madrid y del conjunto de España, en primer lugar con datos del *Censo de 2001* y, en segundo lugar, con el *II Trimestre de 2005 de la EPA*. Aquí se trata de ir identificando algunas de las características personales y profesionales que pueden estar influyendo en la menor presencia de las mujeres en los puestos de dirección de las empresas. En el epígrafe 2.3 se continúa con el análisis de la relación existente entre el conjunto de características de las trabajadoras y los trabajadores y la probabilidad de que formen parte del equipo directivo de las empresas en la que

desarrollan su actividad. La metodología que se utilizará aquí para alcanzar dicho objetivo es la que propone la literatura bajo la denominación de modelos Probit de elección binaria, cuyo propósito consiste precisamente en determinar la probabilidad de que una empresa, individuo o unidad con un conjunto de atributos, pertenezca o no a una determinada categoría. En nuestro caso el análisis estará estructurado en dos niveles. En el primero se analizan las características de las y los directivos en relación con el resto de trabajadores. En el segundo nivel se seleccionan sólo a los directivos y se analizan las diferencias entre sexos dentro de este grupo.

2.1. PERSPECTIVA INTERNACIONAL SOBRE LA BAJA PRESENCIA DE LAS MUJERES EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS

En este epígrafe llevamos a cabo un análisis comparativo por países de la presencia de las mujeres en los puestos de dirección. Nos centramos en el caso de los países desarrollados y trataremos de ver *qué posición ocupa España frente al resto de economías*. Empezaremos viendo el indicador más general, que es el índice de potenciación de género que calcula el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). A continuación, y con datos de la OIT, ofreceremos una serie de resultados sobre la evolución de la participación de las mujeres en los puestos de dirección, utilizando una definición amplia de la ocupación de dirección. Y, finalmente, ilustraremos el caso de la presencia de las mujeres en la alta dirección a través del indicador del porcentaje de mujeres existente en los consejos de administración de las grandes empresas.

- *El índice de potenciación de género*

El índice de potenciación de género (IPG) es un indicador social elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que mide el grado en que las mujeres pueden participar activamente en la vida económica y política de sus países. Esto es, mide la desigualdad de género en esferas clave de la participación económica y política y de la adopción de decisiones.

En concreto las dimensiones de participación consideradas son tres:

- Participación política y poder de decisión. Medido por la proporción de mujeres y hombres con escaños parlamentarios.
- Participación económica y poder de decisión. Medido por la participación de mujeres y hombres en puestos legisladores, altos funcionarios o directivos y participación de mujeres y hombres en puestos profesionales y técnicos.

— Control sobre los recursos económicos. Estimación de ingresos percibidos por mujeres y hombres.

Para cada uno de estos tres componentes se construye un índice (que toma valores de cero a uno; cuanto más próximo a uno mayor será la igualdad entre hombres y mujeres), y el IPG no es más que la media de esos tres índices.

En el Cuadro II.1 se recogen los datos sobre el IPG del informe del PNUD de 2005, correspondientes a las principales economías desarrolladas. En éste figura primero el valor del IPG de cada país, y a continuación se recogen los datos de los tres componentes a partir de los cuales se calcula. También se ofrece en la primera columna el dato del lugar que ocupa cada país en cuanto al índice de desarrollo humano (IDH) que también construye el PNUD.

Según el informe del 2005, el país número uno en potenciación de género es Noruega, con un valor de 0,928. Además son los países nórdicos los que ocupan los primeros puestos de la clasificación.

Los países que ocupan los primeros puestos en el índice de potenciación de género suelen ocupar una posición más alta en éste que en el índice de desarrollo humano (salvo Noruega que ocupa el primer puesto en los dos). Por ejemplo, Dinamarca ocupa el puesto 2 en IPG mientras que ocupa el puesto 14 en IDH. Ello se puede considerar como una manifestación del alto grado de participación de las mujeres en la vida política y económica de estos países (que se refleja claramente en los datos de los tres componentes que componen el IDH), proceso que se inició hace ya varias décadas. Por otra parte, hay países para los que el IPG ocupa una posición inferior a la del IDH, tal y como sucede en EEUU o Reino Unido y, sobre todo, en países como Irlanda, Italia, Japón y Corea.

España aparece colocada en la posición número 15 en IPG, puesto significativamente por encima del que ocupa en IDH (el número 21). Esta posición relativamente favorable, e intermedia entre los casos extremos (Noruega y Suecia en un lado, Japón y Corea en otro) se explica sobre todo por el buen dato que presenta España en el componente de participación política. En cuanto a participación en el poder económico el dato español se encuentra en una posición intermedia. Y en cuanto al control sobre los recursos económicos el dato español es de los peores. Este último mal resultado se debe a que la tasa de ocupación de las mujeres españolas es de las más bajas de las del grupo de países considerados en el cuadro¹.

¹ La variable «control sobre los recursos económicos» se obtiene a través del indicador

CUADRO II.1.—El índice de potenciación de género (IPG) y sus componentes. Principales economías desarrolladas

Clasificación IDH	Índice de potenciación de género (IPG)		Participación política y poder de decisión		Participación económica y poder de decisión		Control sobre los recursos económicos Ratio ingresos estimados mujeres hombres (% horizontal)
	Clasificación	Valor	Mujeres en escaños parlamentarios (% horizontal)	Mujeres legisladoras, altas funcionarias y directivas (% horizontal)	Mujeres profesionales, y trabajadoras técnicas (% horizontal)		
1	Noruega	0.928	Suecia	45,3% EEUU	46% Polonia	61% Noruega	0.75
14	Dinamarca	0.860	Noruega	38,2% Alemania	36% EEUU	55% Dinamarca	0.73
6	Suecia	0.852	Finlandia	37,5% Polonia	34% Finlandia	53% Finlandia	0.72
13	Finlandia	0.833	Dinamarca	36,9% Reino Unido	33% Portugal	52% Suecia	0.69
9	Bélgica	0.828	Bélgica	35,7% Portugal	32% Suecia	51% EEUU	0.62
12	Países Bajos	0.814	Países Bajos	34,2% Bélgica	31% Dinamarca	51% Reino Unido	0.62
20	Alemania	0.813	Austria	32,2% Suecia	30% Alemania	50% Polonia	0.62
10	EEUU	0.793	Alemania	31,3% Noruega	30% Noruega	50% Alemania	0.54
17	Austria	0.779	España	30,5% España	30% Irlanda	50% Bélgica	0.54
21	España	0.745	Polonia	20,7% Irlanda	29% Austria	49% Portugal	0.54
8	Irlanda	0.724	Portugal	20,0% Finlandia	28% Bélgica	48% Países Bajos	0.53
15	Reino Unido	0.716	Reino Unido	17,9% Austria	27% Países Bajos	48% Singapur	0.51
27	Portugal	0.656	Singapur	16,0% Dinamarca	26% Grecia	48% Corea	0.48
25	Singapur	0.654	EEUU	14,8% Holanda	26% España	47% Japón	0.46
36	Polonia	0.612	Irlanda	14,2% Singapur	26% Japón	46% Italia	0.46
24	Grecia	0.594	Grecia	14,0% Grecia	26% Reino Unido	45% Turquía	0.46
18	Italia	0.589	Corea	13,0% Italia	21% Singapur	45% Grecia	0.45
11	Japón	0.584	Italia	10,4% Japón	10% Italia	45% España	0.44
28	Corea	0.479	Japón	9,3% Corea	6% Corea	39% Irlanda	0.41
94	Turquía	0.285	Turquía	4,4% Turquía	6% Turquía	30% Austria	0.35

Fuente: IFECAM. Elaboración propia.

• *Evolución del porcentaje de mujeres directivas: definición de directivas en un sentido amplio*

No es fácil disponer de datos homogéneos y comparables, para los diversos países, sobre la evolución de la presencia de las mujeres en los puestos directivos. Las clasificaciones internacionales de ocupaciones de la OIT van cambiando², los servicios de estadística de los países las introducen en diferentes momentos del tiempo, y además no las introducen literalmente, sino que las adaptan o las emplean como referencia. Por esa razón tan sólo se dispone de datos comparables internacionalmente para el caso de definiciones amplias³ o agregadas de la ocupación de directivo.

En concreto, y en línea con los datos disponibles en la OIT, en el Cuadro II.2 y en los gráficos que se van a comentar a continuación, se ofrecen algunos datos comparables en los que la ocupación de directivo se define de la manera más amplia posible: «Dirección de las empresas y de las administraciones públicas», que es el Grupo Principal 1 tanto en la ISCO-88 como en la CNO-94 española, y que engloba todos los tipos y niveles de dirección y gerencia, tanto del sector privado como del público, y donde también se incluye la gerencia de empresas sin trabajadores.

En el Gráfico II.1 (cuyos datos provienen del Cuadro II.2) aparece la evolución temporal de los porcentajes horizontales de directivas correspondientes a España y a EEUU. Los datos de EEUU abarcan de 1970 a 2005 mientras que para España tan sólo se dispone de datos comparables desde 1990.

Dada la importancia económica de EEUU y puesto que este país es uno de los pioneros en la incorporación de la mujer a la vida económica y social, *la evolución temporal del porcentaje de mujeres directivas y gerentes en EEUU puede ser-*

«ratio de ingresos estimados de mujeres y hombres», y hay que tener en cuenta que ésta no es la ratio entre los ingresos medios de las trabajadoras y los trabajadores (no es el «gap salarial» o la ratio entre el salario medio de las mujeres y los hombres). La «ratio de ingresos estimados de mujeres y hombres» hace referencia a los ingresos que perciben todas las mujeres y todos los hombres, estimación que se realiza tanto a partir de los ingresos por trabajadora/or como a partir de las tasas de ocupación y empleo de mujeres y hombres, y, en este sentido, España presenta unas tasas de actividad y ocupación femeninas sensiblemente inferiores a las de los países de nuestro entorno.

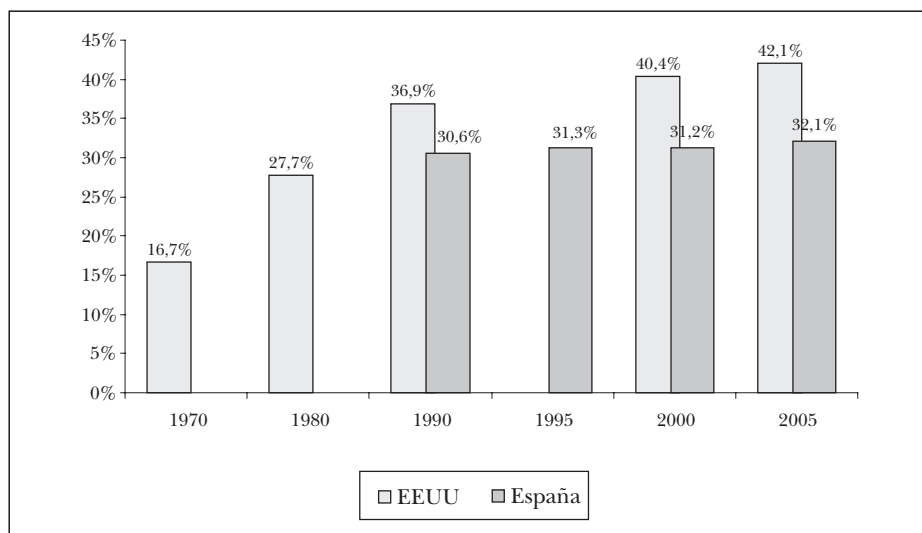
² Desde la International Standard Classification of Occupations (ISCO-1968) a la International Standard Classification of Occupations (ISCO-88), que es la actualmente vigente.

³ En términos de la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO-94) española, la definición más ancha o amplia posible de directivo sería el Grupo Principal 1, «Dirección de las empresas y de las administraciones públicas», que engloba todo tipo y nivel de dirección o gerencia, incluida la gerencia de empresas sin trabajadores. En el otro extremo, la definición más estrecha o desagregada y de nivel jerárquico más alto de directivo sería la ocupación a tres dígitos 111, «Dirección general y presidencia ejecutiva» en empresas de 10 o más asalariados.

vir de indicador de lo sucedido en los principales países desarrollados. Como se puede ver, en 1970 el porcentaje de mujeres directivas o gerentes era muy reducido, el 16,7%, en tanto que a lo largo de las décadas de 1970 y 1980 tiene lugar un fenómeno de intensa incorporación de las mujeres a los puestos de poder económico. A juzgar por los datos de 2000 y 2005 este fenómeno continúa hasta la actualidad pero ya a un ritmo más bajo, de manera que *la fracción de mujeres directivas o gerentes parece que tiende a estabilizarse en un porcentaje ligeramente por encima del 40%*.

España, como ya se vio antes con el dato español para esta variable en el cuadro dedicada al índice de potenciación de género, *mantiene unas participaciones femeninas inferiores a las de EEUU, con un porcentaje de mujeres directivas y gerentes que crece tan sólo ligerísimamente desde 1990, y que se sitúa en torno al 30%*. Lo cierto es que el porcentaje de 1990, el 30,6%, es relativamente alto, pero, sin embargo, a lo largo de los siguientes 15 años no se observa una progresión de ese dato que pudiera ser coherente con la importancia

GRÁFICO II.1.—Porcentaje de matrimonios y parejas de hecho entre las personas en unión conyugal, por país



Nota: La definición de directivo es la correspondiente al Grupo Principal 1 de la ISCO-88 y la CNO-94 española. Engloba todos los tipos y niveles de dirección y gerencia, tanto del sector privado como del público, y también incluye la gerencia de empresas sin trabajadores.

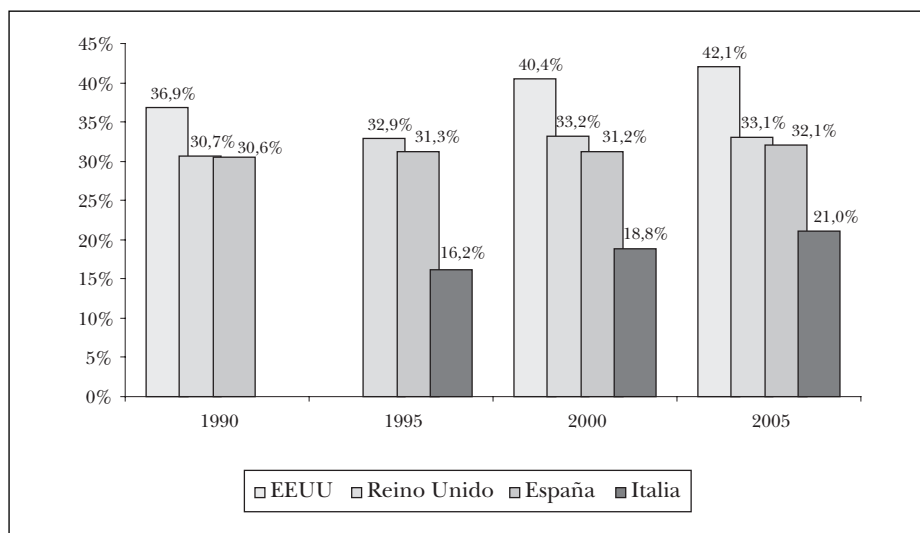
Fuente: LABORSTA *Labour Statistics Database*, Organización Internacional del Trabajo (OIT).

creciente de las mujeres en los procesos de decisión de los ámbitos políticos, económicos y sociales.

El Gráfico II.2, que abarca tan sólo el período 1990-2005, amplía la muestra anterior añadiendo algunas economías representativas de casos similares al español, como el del Reino Unido, o de casos notablemente por debajo, como el de Italia. Las evoluciones temporales observadas en este gráfico así como las que se muestran en el Cuadro II.2, parecen apuntar a que una vez que se alcanzan participaciones de las mujeres en torno al 30-35% (excepción hecha del caso de EEUU donde esas participaciones superan el 40%) tiende a estancarse o desacelerarse notablemente el proceso de convergencia entre las participaciones de las mujeres y los hombres en los puestos de dirección y gerencia. En cambio, y en coherencia lo que se acaba de afirmar, en aquellos países en los que la presencia de las mujeres era notablemente baja en 1990 la progresión posterior es mucho mayor (véanse los casos de Italia en el gráfico y de Alemania en el cuadro).

En definitiva, utilizando la definición más amplia de dirección o gerencia, por un lado, *se observan procesos de convergencia entre las participaciones de*

GRÁFICO II.2.—Evolución del porcentaje de directivas en EEUU, RU, España e Italia (1990-2005)



Nota: La definición de directivo es la correspondiente al Grupo Principal 1 de la ISCO-88 y la CNO-94 española. Engloba todos los tipos y niveles de dirección y gerencia, tanto del sector privado como del público, y también incluye la gerencia de empresas sin trabajadores.

Fuente: LABORSTA *Labour Statistics Database*, OIT.

mujeres y hombres en los puestos de dirección (cuanto menor sea en el período inicial la participación de las mujeres, mayor es el crecimiento posterior de estas participaciones); y por otro, estos procesos no parecen conducir a una convergencia plena (a la paridad), o si esa convergencia plena sí

CUADRO II.2.—Evolución del porcentaje de directivas en las principales economías desarrolladas

	1970	1980	1990	1995	2000	2005
Estados Unidos (1)						
% mujeres directivas	16.7%	27.7%	36.9%	-	40.4%	42.1%
% mujeres en el conjunto de ocupados						46.5%
Alemania						
% mujeres directivas	-	-	-	25.8%	26.9%	35.2%
% mujeres en el conjunto de ocupados				41.9%	43.5%	44.8%
Polonia						
% mujeres directivas	-	-	-	34.7%	32.5%	33.7%
% mujeres en el conjunto de ocupados				45.3%	44.9%	45.2%
Reino Unido (2)						
% mujeres directivas	-	-	30.7%	32.9%	33.2%	33.1%
% mujeres en el conjunto de ocupados			43.6%	44.7%	44.8%	46.3%
España						
% mujeres directivas	-	-	30.6%	31.3%	31.2%	32.1%
% mujeres en el conjunto de ocupados				34.2%	36.7%	39.2%
Portugal						
% mujeres directivas	-	-	-	31.0%	31.9%	31.9%
% mujeres en el conjunto de ocupados				44.3%	44.8%	45.5%
Suecia						
% mujeres directivas	-	-	-	-	29.2%	31.4%
% mujeres en el conjunto de ocupados					47.9%	48.1%
Bélgica						
% mujeres directivas	-	-	-	31.5%	-	30.0%
% mujeres en el conjunto de ocupados				40.0%		43.1%
Irlanda						
% mujeres directivas	-	-	-	22.6%	26.5%	28.7%
% mujeres en el conjunto de ocupados				37.7%	40.7%	42.0%
Grecia						
% mujeres directivas	-	-	-	22.1%	25.5%	26.7%
% mujeres en el conjunto de ocupados				35.9%	37.9%	38.3%
Italia						
% mujeres directivas	-	-	-	16.2%	18.8%	21.0%
% mujeres en el conjunto de ocupados				34.6%	36.6%	37.8%

Nota: Todos son datos anuales, exceptuando los de 2005, que para los países de la UE corresponden al II Trimestre de 2005; (1) EEUU: datos del Population Census, exceptuando el último que corresponde al Labour Force Survey. Italia: el dato que figura en 2005 corresponde a 2004; (2) RU: dato de 1990 corresponde a 1991. España: el dato de 1990 corresponde a la EPA-II-TR.

Fuente: LABORSTA Labour Statistics Database, OIT.

tendiera a producirse, ésta tendría lugar a un ritmo extremadamente lento. Por otra parte, recuérdese que el indicador que se está utilizando es el más agregado de los existentes. Como se verá a continuación, cuando se emplean definiciones de directivo más estrechas, y concreto la de alto directivo, como es el caso de consejero de un consejo de administración de una sociedad anónima, las cosas cambian notablemente: la presencia de las mujeres es muy reducida y los aumentos se producen a un ritmo muy lento.

- *La presencia de las mujeres en los puestos de alta dirección: el caso de los consejos de administración*

La única categoría de alta dirección para la que se pueden obtener datos comparables internacionalmente es la de *consejeros de los consejos de administración de las sociedades anónimas*.

Para ilustrar las diferencias internacionales existentes en este ámbito, merece la pena destacar el estudio llevado a cabo por EIRIS (1994)⁴ sobre la diversidad en los consejos de administración de las empresas incluidas en el *FTSE All World Developed Index*, que es un índice bursátil mundial conformado por más de mil ochocientas empresas, procedentes de veintidós países de Europa, Norte América y Asia⁵. La ventaja de este estudio es que la muestra utilizada (empresas cotizadas en bolsa) es muy homogénea y permite realizar con rigor comparaciones internacionales.

Las cifras obtenidas son las que se ofrecen en el Cuadro II.3. En él puede observarse que con carácter general la presencia de las mujeres en los consejos es muy reducida; es decir, éste constituye un problema de escala mundial. Por otra parte, en 1994 los países a la cabeza en participación femenina en los consejos eran Noruega, Suecia, Dinamarca y Estados Unidos. *En España, en cambio, tan sólo un 3,8% de los puestos de los consejos de administración de las veinticuatro empresas incluidas en dicho índice estaban ocupados por mujeres*. Este porcentaje es sustancialmente inferior a la media del conjunto de empresas constituyentes del índice que se situaba en el 7,1%, y sólo las empresas italianas, portuguesas y japonesas contaban con porcentajes menores de mujeres en sus consejos de administración.

⁴ www.eiris.org

⁵ FTSE en una empresa independiente propiedad de *The Financial Times* y de la *London Stock Exchange*. Su propósito es el de la creación y gestión de índices y otros servicios de datos, siempre a escala internacional. El *FTSE All World Developed Index* recoge (en 2004) 1.874 empresas que cotizan en bolsa, y que representan el 90-95% de la capitalización bursátil mundial.

Los datos relativamente altos de los cuatro primeros países de la lista se pueden deber, en parte, a que fue en ellos donde en primer lugar se suscitó la preocupación por aumentar la presencia de las mujeres en los consejos, lo que les condujo antes que a los demás a la aprobación de medidas, bien de carácter regulatorias que obligan a aumentar el porcentaje de consejeras (como Noruega), bien a medidas que, sin obligar a las empresas, favorecen y dan publicidad de «buenas prácticas» a las empresas con más mujeres en sus consejos (como EEUU). En cualquier caso, incluso en estos países los datos de participación de las mujeres en los consejos son muy bajos, y lo que es aún más preocupante, no parece que el cambio se esté produciendo con la suficiente velocidad (salvo en el caso de Noruega).

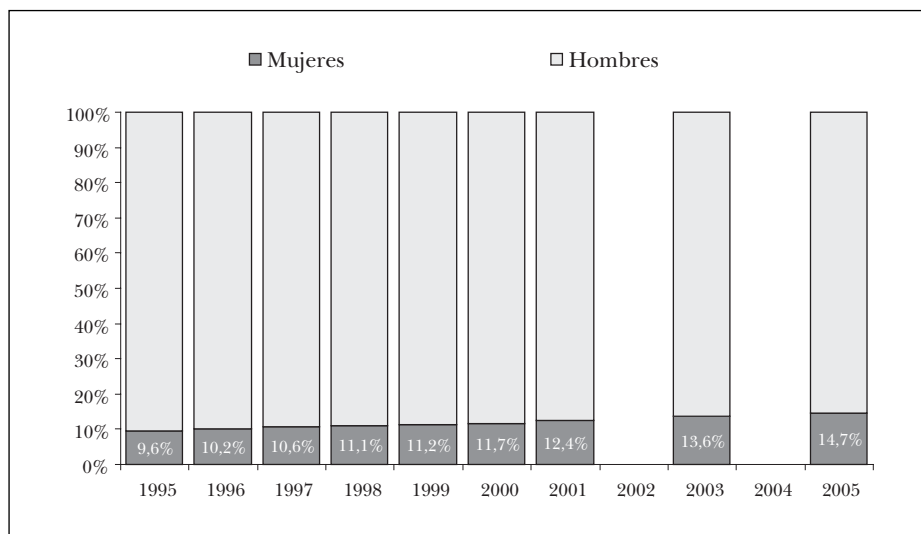
CUADRO II.3.—*Porcentajes de mujeres consejeras en 2004*

País	Número de empresas incluidas en el FTSE All World Developed Index	% mujeres que forman parte de los consejos de administración
Noruega	11	21,1%
Suecia	28	16,9%
Dinamarca	16	12,8%
EEUU	614	12,8%
Nueva Zelanda	21	10,9%
Canadá	75	10,6%
Finlandia	8	10,5%
Australia	107	9,4%
Reino Unido	131	7,4%
Países Bajos	21	7,3%
Alemania	44	6,7%
Grecia	13	6,5%
Francia	59	6,5%
Austria	10	5,2%
Singapur	42	5,2%
Suiza	26	4,9%
Hong-Kong	58	4,5%
Irlanda	7	4,1%
Bélgica y Luxemburgo	17	4,0%
España	24	3,8%
Italia	41	2,6%
Portugal	8	0,8%
Japón	436	0,4%
Total global	1.817	7,1%

Fuente: EIRIS. Marzo de 2004; encuesta sobre 1.817 empresas constituyentes del FTSE All World Developed Index.

Un ejemplo de esa lentitud en la progresión de la presencia de mujeres en los puestos de consejeras los proporciona Catalyst (2005) para el caso de EEUU. En efecto, Catalyst viene realizando desde 1995 un censo de las mujeres consejeras en las 500 grandes empresas estadounidenses según la revista Fortune. En su informe de 2005 concluye que con una perspectiva de una década, y tal y como muestra el Gráfico II.3, se ha venido produciendo un aumento del porcentaje de mujeres consejeras en las empresas del Fortune-500, pues se pasó de un porcentaje del 9,6% en 1995 a un porcentaje del 14,7% en 2005. Sin embargo, esa progresión se queda muy por debajo de las expectativas que se tenían: entre 1995 y 2005, la tasa media de incremento de la representación de las mujeres en los consejos de las empresas del Fortune-500 fue de medio punto porcentual al año. Y a esta tasa de crecimiento, se estima que se requerirían 70 años para alcanzar la paridad de hombres y mujeres en los consejos.

GRÁFICO II.3.—*Evolución de la participación de las mujeres en los consejos de administración de las empresas del Fortune-500, EEUU*



Fuente: Catalyst (2005).

2.2. DESIGUALDAD EN EL ACCESO A LOS PUESTOS DE DIRECCIÓN EN MADRID Y EN EL CONJUNTO DE ESPAÑA

En este epígrafe nos centramos ya *en el caso de la Comunidad de Madrid* y en su comparación con el conjunto de España. Analizaremos *la relación existente entre la participación de las mujeres en los puestos de dirección y una serie de variables relacionadas con sus situaciones personales y profesionales*: edad, situación familiar, y sector donde trabajan. Las bases de datos que vamos a emplear son el *Censo de 2001* y el *II Trimestre de la EPA de 2005*. En primer lugar desarrollaremos los datos del *Censo*, cuya principal ventaja reside en que permite trabajar con variables muy desagregadas. A continuación haremos lo mismo con los datos provenientes de la *EPA*, que no son tan desagregados como los otros pero que tienen la ventaja de que se corresponden con un período más cercano (2005).

- *Análisis de la presencia de las mujeres con los datos del Censo de 2001*

El *Censo de 2001* permite llevar a cabo un análisis notablemente desagregado de los puestos de dirección. A partir de la clasificación de ocupaciones CNO-94 a tres dígitos, nos centramos en el grupo de ocupaciones 11 (dirección de empresas de 10 o más asalariados), que se desglosa en tres tipos de ocupaciones:

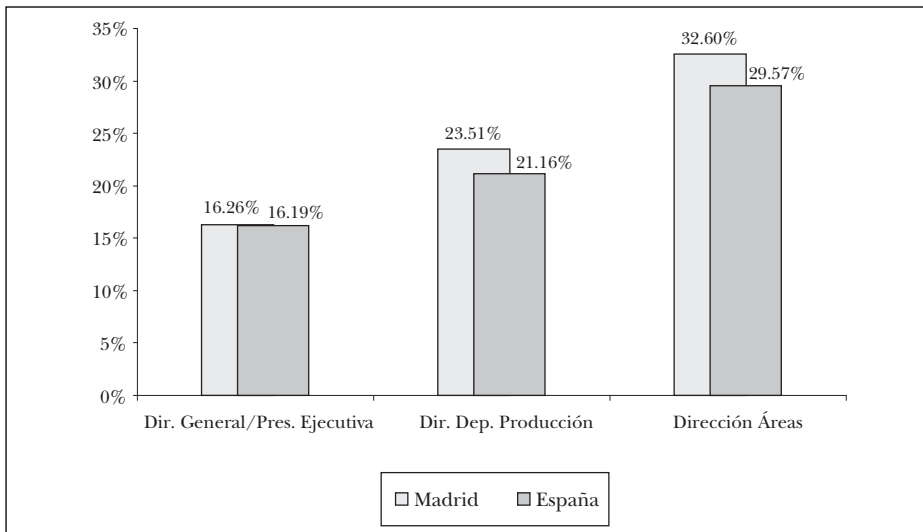
- Dirección general y presidencia ejecutiva (111)
- Dirección de departamento de producción (112)
- Dirección de departamentos especializados (113), que incluye departamentos de administración y finanzas, relaciones laborales y recursos humanos, publicidad y relaciones públicas, etc.

Como se puede ver en el Gráfico II.4 y en el Cuadro II.4, los *resultados globales* para estos tres niveles de dirección son coherentes con lo que cabría esperar a la luz de lo expuesto en el capítulo anterior sobre el techo de cristal: *la presencia de las mujeres disminuye conforme ascendemos en la escala jerárquica. En Madrid las mujeres representaban el 16,26% del total de directores generales/presidentes ejecutivos⁶, mientras que al descender en la jerarquía de puestos di-*

⁶ Este porcentaje del 16,26%, a pesar de ser muy reducido, es muy superior al que arrojan las estadísticas de mujeres en los consejos de administración. La explicación de esta deferencia es que en este último caso los datos provienen de estudios que ofrecen el porcentaje de mujeres en los consejos de administración de grandes empresas (por ejemplo, las empresas que cotizan en el IBEX-35, o las que cotizan en bolsa, o las 100 más grandes, etc.), mien-

rectivos el porcentaje de mujeres aumenta: representaban el 23,51% de los directores de departamento de producción y el 32,6% de los directores de áreas y departamentos especializados. En comparación con el conjunto de España la Comunidad de Madrid presenta unos porcentajes de mujeres superiores en los tres casos, pero particularmente en los de dirección de departamentos de producción y departamentos especializados.

GRÁFICO II.4.—Porcentajes de mujeres en los puestos directivos de las empresas, en la Comunidad de Madrid y en el conjunto de España. Año 2001



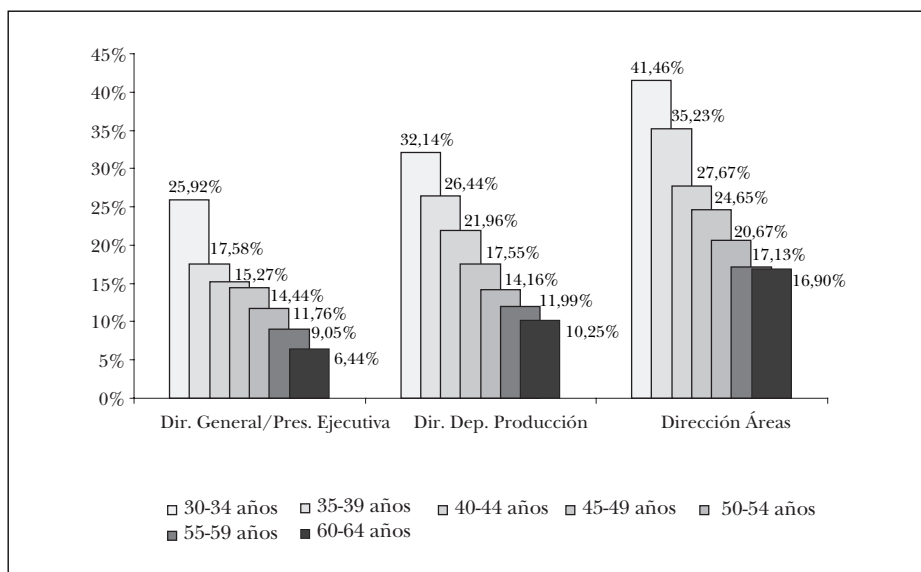
Fuente: Censo de 2001.

En cuanto a la presencia de las mujeres en los puestos directivos *por grupos de edad*, en el Gráfico II.5 se refleja claramente el hecho de que *a mayor edad menor es el porcentaje de mujeres directivas*. Por ejemplo, para el tramo de edad de 30-35 años el porcentaje de mujeres en el grupo de directores generales es del 25,92%, y a medida que se consideran intervalos adicionales de más edad este porcentaje baja constantemente hasta llegar a un porcentaje de mujeres de tan solo el 6,44% en el grupo de edad de 60-64 años. Un resultado similar se obtiene cuando se conside-

tras que en aquel caso se trata de las personas que se encuentran a la cabeza de empresas de 10 o más trabajadores, lo que amplía muy considerablemente el tipo de empresas (también están las medianas y muchas pequeñas empresas) y la forma societaria considerada.

ran los directores de departamento de producción y los directores de áreas y departamentos especializados. Este resultado tiene que ver con el hecho, que comentábamos en el capítulo anterior, de que la *incorporación masiva de la mujer al mercado laboral* viene teniendo lugar desde *fechas relativamente recientes*, y dado que alcanzar los niveles más altos de la jerarquía profesional requiere de *una carrera prolongada, habría menos mujeres que hombres que habrían alcanzado la situación* en que ya es posible acceder a los puestos más altos. De hecho, como indica el Cuadro II.4, las directivas son en promedio más jóvenes que los directivos: por ejemplo, la edad media de las directoras generales es de 40,8 años y la de los directores generales es de 46,6 años. En cualquier caso, la prueba de que esta circunstancia tan sólo explica una parte (y probablemente no la más importante) de la baja presencia de las mujeres en los puestos directivos, es que incluso para el intervalo de edad de 30-34 años las mujeres continúan siendo minoritarias en los puestos de dirección (representan tan sólo una cuarta parte del total de directores generales, etc.), y que se mantiene para todos los tramos de edad el fenómeno, comentado en el párrafo anterior, de que la presencia de las mujeres disminuye conforme ascendemos en la escala jerárquica.

GRÁFICO II.5.—Porcentajes de mujeres directivas por grupos de edad, en la Comunidad de Madrid. Año 2001



Fuente: Censo de 2001.

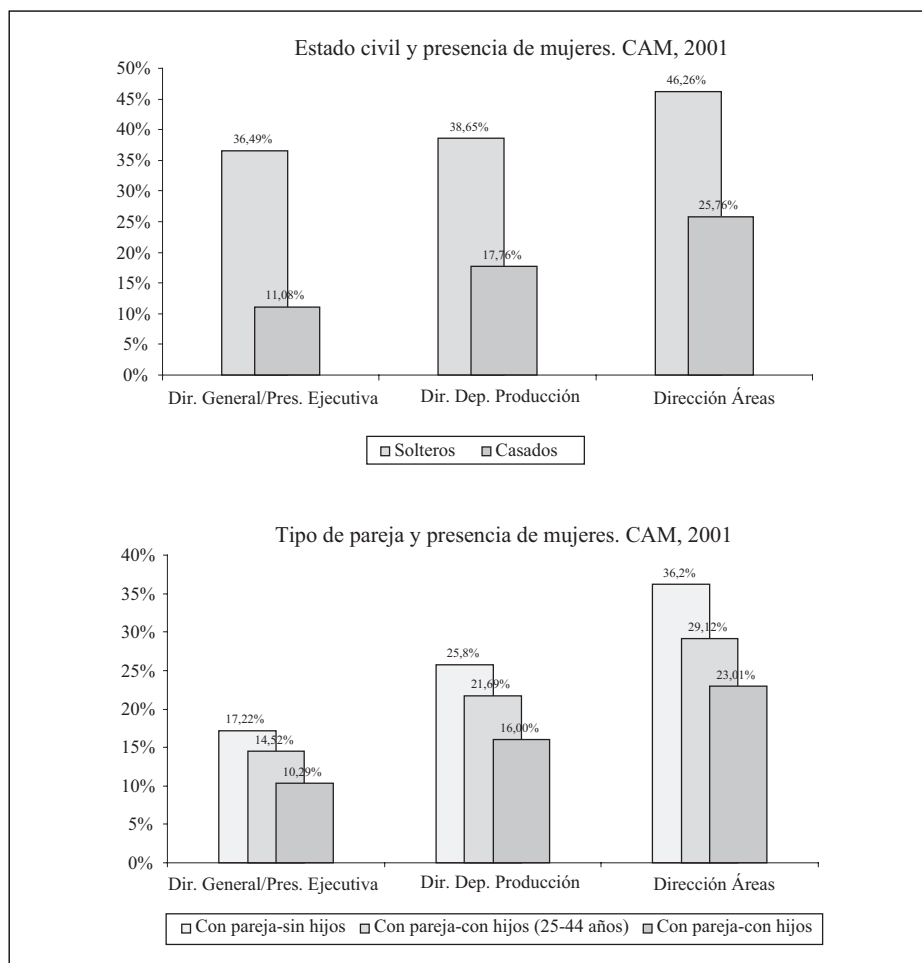
Por lo que respecta a la situación familiar, se observa que *el porcentaje de mujeres directivas baja drásticamente al pasar del grupo de solteros al grupo de casados o de parejas con hijos*. En efecto, en primer lugar, en la parte de arriba de el Gráfico II.6 se distingue entre los directivos casados y solteros. En este caso se da un marcado contraste entre *los porcentajes elevados (en relación a la media global) de directivas dentro del grupo de solteros y los porcentajes muy reducidos de directivas dentro del grupo de casados*: la participación de las mujeres en el grupo de directores generales solteros es del 36,49%, mientras que la participación de las mismas en el grupo de directores generales casados es del 11,08%. Algo similar sucede para los casos de los directores de departamento de producción y los directores de áreas y departamentos especializados. Por otra parte, el fenómeno de que la presencia de las mujeres disminuye conforme ascendemos en la escala jerárquica no aparece tan marcado para el grupo de solteros, lo que abunda en la idea de que los resultados de mujeres y hombres solteros, aun siendo también favorables a estos últimos, están mucho más próximos en este grupo que en los demás.

Estos resultados quedan aún más marcados en la parte de abajo del Gráfico II.6. Allí se recogen exclusivamente directivos emparejados (casados o parejas de hecho), y se distinguen tres situaciones: emparejados sin hijos, emparejados con hijos, y emparejados jóvenes con hijos. En el caso de emparejados sin hijos los porcentajes de mujeres quedan ligeramente por encima de la media global. En cambio, *en el grupo de emparejados con hijos se alcanzan las cifras más bajas de participación de las mujeres en los puestos de dirección*. Por último, para el grupo de emparejados jóvenes con hijos se alcanza una situación intermedia entre las dos anteriores. En este último resultado pueden estar concurriendo dos fuerzas contrapuestas: por un lado, las personas pertenecientes al grupo de edad de 25-44 años es muy probable que tengan hijos pequeños o dependientes, y este hecho es posible que sea el principal factor que hoy día limita las posibilidades de promoción de las mujeres (y no de los hombres); por otro lado, al tratarse de personas jóvenes, el factor edad, que comentamos al comienzo, estaría jugando a su favor (hay más mujeres promocionables en este intervalo de edad que en intervalos superiores).

En definitiva, en el Gráfico II.6 se pone de manifiesto que *estar emparejada y, sobre todo, tener hijos, es probablemente una de las mayores limitaciones que sufren muchas mujeres (y todavía muy pocos hombres) a la hora de alcanzar los puestos directivos de las empresas*. Recuérdese, a este respecto, que esta limitación u obstáculo que encuentran las mujeres puede ser autoimpuesto (muchas mujeres y casi ningún hombre renuncian a oportunidades de promoción con objeto de poder conciliar el trabajo fuera del

hogar con el trabajo doméstico⁷) o puede ser la consecuencia de la existencia de *discriminación* (estadística) por parte del empleador (no ascender a mujeres por pensar que bajarán su dedicación cuando se emparejen y tengan hijos).

GRÁFICO II.6.—Porcentajes de mujeres directivas según características familiares. Comunidad de Madrid. Año 2001



Fuente: Censo de 2001.

⁷ De acuerdo con los datos sobre distribución del tiempo en un día promedio provenientes de la Encuesta de Empleo del Tiempo 2002-2003, en Madrid las mujeres destinan

CUADRO II.4.—*Presencia de mujeres directivas según edad y situación familiar. Madrid y España, 2001*

Grupos		Dirección general y presidencia ejecutiva		Dirección de departamento de producción		Dirección de áreas y departamentos especializados	
		Madrid	España	Madrid	España	Madrid	España
Resultado global	Ambos sexos	17.516	68.195	47.658	185.399	49.180	186.035
	Mujeres	2.848	11.042	11.204	39.234	16.033	55.016
	Hombres	14.668	57.153	36.454	146.165	33.147	131.019
	% Mujeres	16,26%	16,19%	23,51%	21,16%	32,60%	29,57%
Intervalos de edad (% mujeres)	30-34 años	25,92%	24,93%	32,14%	28,77%	41,46%	37,82%
	35-39 años	17,58%	17,50%	26,44%	22,86%	35,23%	31,10%
	40-44 años	15,27%	14,60%	21,96%	19,12%	27,67%	24,92%
	45-49 años	14,44%	13,36%	17,55%	15,99%	24,65%	21,09%
	50-54 años	11,76%	11,27%	14,16%	12,64%	20,67%	17,46%
	55-59 años	9,05%	8,42%	11,99%	10,47%	17,13%	14,90%
60-64 años	6,44%	7,45%	10,25%	10,17%	16,90%	14,64%	
Edad media (años)	Ambos sexos	45,69	44,81	41,67	41,60	39,92	39,84
	Mujeres	40,85	40,03	38,30	38,01	37,23	36,75
	Hombres	46,63	45,74	42,70	42,57	41,22	41,14
Solteros	Ambos sexos	2.716	11.284	10.306	38.924	13.184	48.675
	Mujeres	991	3.616	3.983	13.749	6.099	20.909
	Hombres	1.725	7.668	6.323	25.175	7.085	27.766
	% Mujeres	36,49%	32,05%	38,65%	35,32%	46,26%	42,96%
Casados	Ambos sexos	13.602	52.601	34.889	135.726	33.201	127.192
	Mujeres	1.507	6.175	6.107	21.773	8.553	29.550
	Hombres	12.095	46.426	28.282	113.953	24.648	97.642
	% Mujeres	11,08%	11,74%	17,76%	16,04%	25,76%	23,23%
Con pareja y sin hijos	Ambos sexos	2.155	8.351	6.792	25.307	7.691	27.374
	Mujeres	371	1.448	1.752	5.949	2.783	9.265
	Hombres	1.784	6.903	5.040	19.358	4.908	18.109
	% Mujeres	17,22%	17,3%	25,8%	23,5%	36,2%	33,8%
Con pareja y con hijos	Ambos sexos	11.405	43.305	27.847	108.916	25.952	99.095
	Mujeres	1.174	4.620	4.456	15.752	5.972	20.436
	Hombres	10.231	38.685	23.391	93.164	19.980	78.659
	% Mujeres	10,29%	10,67%	16,00%	14,46%	23,01%	20,62%
Con pareja y con hijos (25-44 años)	Ambos sexos	4.367	17.846	14.783	57.825	15.146	57.365
	Mujeres	634	2.634	3.206	11.044	4.410	15.109
	Hombres	3.733	15.212	11.577	46.781	10.736	42.256
	% Mujeres	14,52%	14,76%	21,69%	19,10%	29,12%	26,34%

Fuente: Censo de 2001.

un tiempo promedio diario al trabajo remunerado de 2 horas y 3 minutos mientras que los hombres dedican a él 3 horas y 48 minutos, con lo que queda una ratio mujer-hombre de 58,33. Pero es en el tiempo dedicado al hogar y la familia en donde se produce una gran diferencia entre mujeres y hombres: las mujeres madrileñas destinan un tiempo diario al hogar y familia de 4 horas y 13 minutos mientras que los hombres dedican a él 1 hora y 29 minutos, con lo que queda una ratio mujer-hombre de 320,16; es decir, las mujeres destinan más del triple de tiempo que los hombres a las tareas del hogar. Si se suman el tiempo diario dedicado a estas dos actividades más el dedicado al trabajo voluntario (que es mucho menos importante cuantitativamente) se obtiene el tiempo de trabajo total de mujeres y hombres a lo largo del día, que en la Comunidad de Madrid es de 6,32 horas para las mujeres y 4,86 horas para los hombres: las mujeres realizan un sobre-esfuerzo derivado de que además de trabajar mayoritariamente fuera del hogar también tienen que asumir en un grado mucho mayor que los hombres las tareas del hogar.

En lo concerniente a los *niveles de estudios alcanzados* por las directivas y los directivos, los resultados obtenidos se muestran en el Cuadro II.5, en donde se recogen los porcentajes *verticales* de mujeres (y de hombres) en cada uno de los niveles y tipos de estudios.

Examinando los datos correspondientes a la CAM se pueden destacar dos aspectos. En primer lugar, *para la dirección de departamentos y áreas los porcentajes de mujeres directivas que tienen estudios universitarios son muy superiores a los de los hombres* (para las licenciaturas, 50,2% y 42,31% respectivamente para mujeres y hombres en el caso de dirección de departamento de producción; y 51,66% y 41,05% respectivamente para mujeres y hombres en el caso de dirección de áreas), *mientras que para la dirección general pasa lo contrario* (tienen la licenciatura un 32,34% de las directoras generales y un 40,69% de los directores generales). La explicación de este hecho puede residir, por un lado, en que en el grupo de directores generales la media de edad es mayor que en los otros dos (como se vio en el Cuadro II.4), y es bien sabido que las mujeres han ido alcanzando y superando progresivamente a los hombres en obtención de títulos universitarios y que esa ventaja tan sólo se observa en las cohortes más jóvenes (que llegan hasta las que tienen ahora en torno a los cuarenta años); y, por otro lado, en que el grupo de directores generales (como se verá posteriormente en el Cuadro II.6) engloba tanto asalariados como empresarios, mientras que los grupos de directores de producción y de áreas engloban casi exclusivamente a asalariados (ejecutivos), cuando sucede que los asalariados tienen de manera predominante estudios universitarios mientras que entre los empresarios se da mucha más dispersión de situaciones (véase el cuadro), dispersión que puede afectar aún más a las mujeres empresarias⁸.

En segundo lugar, al centrar la *atención en las directivas/os con estudios universitarios*, nos encontramos con que el fenómeno de la *segregación de género en la educación* (estrechamente relacionado con la segregación ocupacional), que es un fenómeno bien conocido y que persiste en la actualidad, se refleja también de manera muy clara en el grupo de los directivos: obsérvese en el cuadro que de los 12 tipos de estudios universitarios considerados, en cinco de ellos (que aparecen sombreados) sucede que el porcentaje de ellas (o de ellos) supera en más del doble al porcentaje correspondiente al otro sexo; por ejemplo, el porcentaje de directores generales que son inge-

⁸ Aunque los datos no nos permiten detectarlo, es posible que las directoras generales que son empresarias (recuérdese que de empresas de 10 o más trabajadores) lo sean predominantemente en empresas pequeñas y de unos sectores en los que los empresarios no tienen por qué tener niveles de estudios altos.

CUADRO II.5.—Distribución de las directivas/os por niveles y tipos de estudios. Madrid y España, 2001

Nivel de estudios (% vertical)	Dirección general y presidencia ejecutiva						Dirección de producción						Dirección de áreas y departamentos especializados					
	Madrid		España		Madrid		España		Madrid		España		Madrid		España			
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre		
Sin estudios Primer grado ESO, EGB, Bachillerato Elemental Bachillerato Superior FP Grado Medio FP Grado Superior Diplomatura Licenciatura Doctorado	1,47%	1,09%	1,62%	1,34%	-	-	21,76%	25,83%	-	-	21,70%	28,95%	-	-	21,99%	29,64%		
	6,78%	5,06%	7,54%	6,41%	-	-	-	-	-	-	2,58%	3,60%	-	-	4,15%	4,79%		
	22,12%	16,83%	20,74%	18,34%	-	-	3,02%	3,76%	-	-	5,66%	5,66%	-	-	7,48%	10,01%		
	16,33%	12,37%	17,13%	16,10%	-	-	4,93%	7,53%	-	-	6,82%	10,60%	-	-	7,48%	10,01%		
	2,25%	1,82%	3,35%	2,78%	-	-	17,66%	18,21%	-	-	17,66%	17,47%	-	-	22,71%	21,58%		
	3,48%	4,49%	5,27%	6,00%	-	-	50,20%	42,31%	-	-	51,66%	41,05%	-	-	42,62%	32,92%		
	12,92%	13,60%	17,08%	16,26%	-	-	2,44%	2,36%	-	-	1,31%	1,36%	-	-	1,04%	1,06%		
	32,34%	40,69%	25,90%	30,29%	-	-	10,16%	7,53%	-	-	8,33%	5,51%	-	-	9,04%	6,37%		
	2,32%	4,06%	1,37%	2,47%	-	-	3,72%	1,10%	-	-	4,81%	1,90%	-	-	4,45%	2,24%		
	Tipo de estudios completado (% vertical)	6,74%	8,00%	5,33%	5,50%	-	-	31,44%	24,05%	-	-	29,38%	20,92%	-	-	37,84%	28,97%	
2,60%		0,80%	3,84%	1,39%	-	-	8,97%	2,72%	-	-	7,60%	2,51%	-	-	6,43%	2,66%		
22,89%		21,54%	21,30%	18,60%	-	-	1,91%	3,36%	-	-	1,44%	2,18%	-	-	1,58%	2,49%		
5,51%		2,05%	5,35%	2,00%	-	-	3,22%	14,95%	-	-	2,70%	12,71%	-	-	2,08%	8,16%		
1,02%		1,87%	0,99%	1,27%	-	-	1,96%	8,30%	-	-	2,82%	12,26%	-	-	2,50%	9,69%		
2,04%		15,78%	1,56%	12,35%	-	-	6,52%	5,76%	-	-	5,22%	4,60%	-	-	4,34%	3,79%		
1,58%		4,59%	2,16%	6,75%	-	-	1,12%	1,95%	-	-	1,04%	1,93%	-	-	0,81%	1,30%		
4,35%		4,08%	3,09%	3,40%	-	-	0,47%	0,51%	-	-	0,52%	0,88%	-	-	0,43%	0,63%		
1,23%		2,11%	0,88%	1,94%	-	-	4,75%	1,55%	-	-	5,41%	1,75%	-	-	4,26%	1,59%		
0,32%		0,38%	0,33%	0,67%	-	-	3,99%	2,39%	-	-	5,26%	2,89%	-	-	4,26%	2,49%		
2,53%	1,52%	4,11%	1,62%	-	-	21,76%	25,83%	-	-	25,48%	29,95%	-	-	21,99%	29,64%			
2,49%	1,94%	4,05%	2,30%	-	-			-	-			-	-					
No es aplicable	46,70%	35,35%	47,03%	42,19%	-	-			-	-			-	-				

Fuente: Censo de 2001.

nieros es del 15,78 mientras que el porcentaje de directoras generales que son ingenieras es tan sólo del 2,04%; es decir, el porcentaje de ellos es casi ocho veces superior al de ellas. Sobre este tema relacionado con la segregación ocupacional de género volveremos un poco más adelante cuando consideremos la distribución de las directivas/os por sectores.

Otro aspecto que es preciso considerar es el de la *situación profesional* (asalariado, empresario, etc.) *del grupo de directivas y directivos que estamos analizando*. Como se mencionaba anteriormente, en las ocupaciones de Dirección de departamento de producción y de Dirección de departamentos especializados prácticamente todos los individuos encuestados son asalariados. Esto, sin embargo, no es así en el caso de la ocupación de Dirección general y presidencia ejecutiva, y por ello interesa desglosar esta categoría, tal y como hacemos en el Cuadro II.6.

CUADRO II.6.—Presencia de mujeres directivas según situación profesional. Madrid y España, 2001

		Dirección general y presidencia ejecutiva	
		Madrid	España
Todos	Ambos sexos	17.516	68.195
	Mujeres	2.848	11.042
	Hombres	14.668	57.153
	% Mujeres	16,26%	16,19%
Empresario (1)	Ambos sexos	6.600	27.989
	Mujeres	829	3.434
	Hombres	5.771	24.555
	% Mujeres	12,56%	12,27%
Asalariado fijo (2)	Ambos sexos	10.264	36.016
	Mujeres	1.722	6.082
	Hombres	8.542	29.934
	% Mujeres	16,78%	16,89%
Otras (3)	Ambos sexos	652	4.190
	Mujeres	297	1.526
	Hombres	355	2.664
	% Mujeres	45,55%	36,42%

Nota: (1) Empresario o profesional que emplea persona. (2) Trabajador por cuenta ajena con carácter fijo o indefinido. (3) Otras, incluye: Trabajador por cuenta ajena con carácter eventual o temporal; ayuda familiar y miembro de cooperativas.

Fuente: Censo de 2001.

De los 17.516 directores generales que figuran para la Comunidad de Madrid, la mayoría, 10.264, son asalariados (fijos). Sin embargo, también es elevada la cuantía de aquellos que son empresarios: 6.600. Y al desglosar estas cifras por sexo aparece un resultado interesante, y es que *el porcentaje (horizontal) de mujeres es notablemente menor en el caso de directores generales que son empresarios, el 12,56%, que en el caso de directores generales que son asalariados, el 16,78%*. Este pobre resultado puede ser un reflejo de la influencia de dos fenómenos relacionados y en este caso solapados: el bajo número de mujeres empresarias existente y la baja presencia de las mujeres en los puestos directivos. Por último, en la situación profesional «otras», que tiene una cuantía numérica muy secundaria (y que recoge situaciones como asalariado temporal o ayuda familiar que son difícilmente compatibles con el verdadero ejercicio de una ocupación de alto directivo), es en donde la presencia de las mujeres resulta más elevada: el 36,42%.

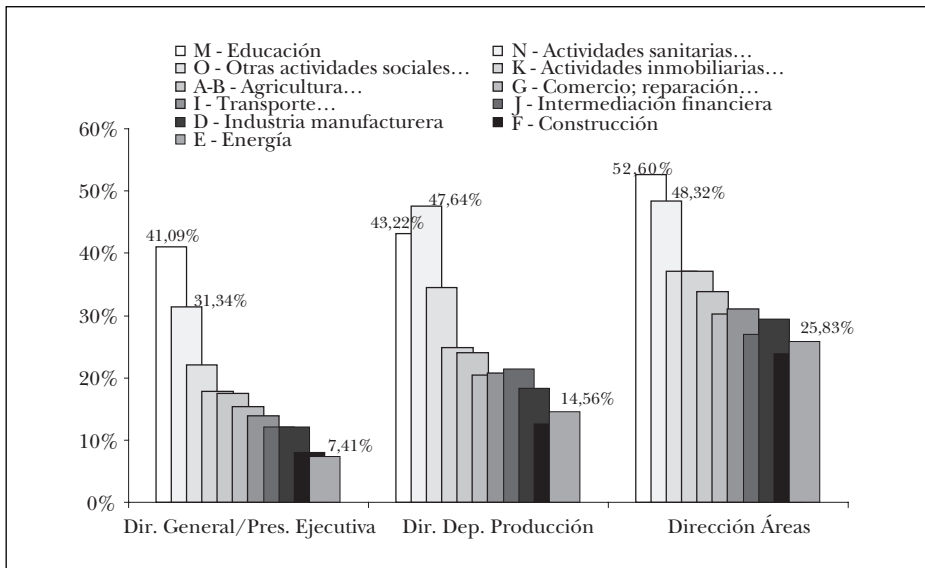
Si se distingue por *sectores* en donde se trabaja se puede comprobar que *la presencia de las directivas varía ampliamente* (véase el Gráfico II.7 y el Cuadro II.7). Desde *el sector de la educación, en la Comunidad de Madrid*, en donde las mujeres representaban en 2001 el 41,09% del total de directores generales, el 43,22% de los directores de departamento de producción (o asimilados) y eran mayoría, el 52,6%, en la categoría de dirección de áreas; o el de *las actividades sanitarias*, donde sucedía algo muy similar; hasta, *en el otro extremo, los sectores como la energía o la construcción*, en donde *la presencia de las mujeres directivas es muy reducida*.

Este resultado es un claro reflejo del fenómeno de la segregación ocupacional de género: existe una relativa concentración de las mujeres en sectores como la educación y la sanidad mientras que su presencia es mínima en sectores como la energía y la construcción.

También se puede destacar que *los porcentajes de mujeres directivas en sectores feminizados están por debajo de los porcentajes del total de mujeres que trabajan en los mismos* (por ejemplo, el porcentaje de mujeres que son directoras generales en el sector de la educación ya hemos dicho que es del 41,09% en tanto que el porcentaje de mujeres en el total de personas ocupadas en la educación es del 63,62%); *mientras que en un sector muy masculinizado, como la construcción, sucede lo contrario*: el porcentaje de mujeres que son directoras generales, de producción y de áreas son respectivamente de 7,97%, 12,59 y 23,90%, mientras que el porcentaje de mujeres en el total de personas ocupadas en la construcción era tan sólo del 9,98% en 2001. Esto es debido a que en este sector prácticamente no existen mujeres que trabajen como albañiles y éstas se sitúan tan sólo en los puestos administrativos y de gestión, desde los que puede haber más posibilidades de promoción, sobre todo en las grandes empresas constructoras.

Merece asimismo la pena citar el caso del sector de *la intermediación financiera* (que quizá merecería un estudio aparte), que es una ocupación que se puede considerar como integrada en términos de género, ya que en ella las mujeres representan en 2001 un 44,43% del empleo existente, pero que sin embargo *presenta unos datos de participación de las mujeres en los puestos directivos muy bajos* (del 12,07%, 21,45% y 27,05% para directores generales, de producción y de áreas respectivamente) con arreglo a la media global; es decir, en el caso de la intermediación financiera se da uno de los contrastes más marcados entre una participación general de las mujeres bastante aceptable y una participación de las mismas en los puestos de decisión y de poder muy bajos.

GRÁFICO II.7.—*Porcentajes de mujeres directivas según sectores donde trabajan. Comunidad de Madrid. Año 2001*



Fuente: Censo de 2001.

CUADRO II.7.—Presencia de mujeres directivas según sector donde trabajan. Madrid y España, 2001

Rama de actividad (% horizontal mujeres)	Dirección general y presidencia ejecutiva		Dirección de departamento de producción		Dirección de áreas y departamentos especializados	
	Madrid	España	Madrid	España	Madrid	España
Todas	16,26%	16,19%	23,51%	21,16%	32,60%	29,57%
Servicios	18,52%	19,62%	25,63%	24,27%	33,86%	31,68%
Industria	11,83%	11,25%	18,03%	14,94%	29,17%	24,29%
Agríc., gan., pesca	17,50%	11,01%	24,02%	14,55%	33,87%	21,52%
Construcción	7,97%	7,83%	12,59%	12,30%	23,90%	23,93%
Todas	16,26%	16,19%	23,51%	21,16%	32,60%	29,57%
Actividad del establecimiento, M - Educación	41,09%	36,61%	43,22%	44,31%	52,60%	51,11%
(a 1 letra de N - Actividades sanitarias...	31,34%	36,68%	47,64%	46,17%	48,32%	47,47%
la CNAE93) H - Hostelería	28,36%	26,01%	30,47%	29,68%	33,40%	36,38%
O - Otras actividades sociales...	22,07%	22,57%	34,56%	31,49%	37,19%	35,11%
K - Actividades inmobiliarias...	17,81%	20,24%	24,79%	24,06%	37,07%	36,96%
mujeres) A-B - Agricultura...	17,50%	11,01%	24,02%	14,55%	33,87%	21,52%
G - Comercio; reparación...	15,42%	14,92%	20,44%	19,21%	30,28%	28,11%
I - Transporte...	13,93%	14,41%	20,83%	18,69%	31,02%	27,37%
J - Intermediación financiera	12,07%	11,68%	21,45%	17,15%	27,05%	20,87%
D - Industria manufacturera	12,03%	11,41%	18,24%	15,10%	29,47%	24,61%
F - Construcción	7,97%	7,83%	12,59%	12,30%	23,90%	23,93%
E - Energía	7,41%	7,63%	14,56%	12,46%	25,83%	20,49%

Nota: A - Agricultura, ganadería, caza y silvicultura; B - Pesca; D - Industria manufacturera; E - Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua; F - Construcción; G - Comercio; reparación de vehículos de motor, motocicletas, ciclomotores y artículos personales y de uso doméstico; H - Hostelería; I - Transporte, almacenamiento y comunicaciones; J - Intermediación financiera; K - Actividades inmobiliarias y de alquiler, y servicios empresariales; M - Educación; N - Actividades sanitarias y veterinarias; asistencia social; O - Otras actividades sociales y de servicios prestados a la comunidad, servicios personales

Fuente: Censo de 2001.

CUADRO II.8.—Porcentajes de mujeres directivas por CCAA

Comunidades Autónomas (% horizontal mujeres)	Dirección general y presidencia ejecutiva	Dirección de departamento de producción	Dirección de áreas y departamentos especializados
	Total nacional	16,19%	21,16%
Islas Baleares	19,92%	Canarias	Madrid
Canarias	17,92%	Madrid	Canarias
Galicia	17,57%	Cataluña	La Rioja
C. Valenciana	16,89%	Galicia	Cataluña
Extremadura	16,86%	Islas Baleares	Islas Baleares
Cataluña	16,55%	Extremadura	Galicia
Madrid	16,26%	Castilla y León	Navarra
País Vasco	15,63%	La Rioja	C. Valenciana
Aragón	15,36%	Cantabria	Castilla y León
Andalucía	15,33%	C. Valenciana	Asturias
Cantabria	15,30%	Asturias	País Vasco
Cas.-La Mancha	15,27%	Andalucía	Aragón
Castilla y León	15,15%	Murcia	Cantabria
Navarra	15,13%	Cas.-La Mancha	Cas.-La Mancha
Asturias	14,83%	Aragón	Andalucía
La Rioja	13,31%	País Vasco	Extremadura
Murcia	13,10%	Navarra	Murcia

Fuente: Censo de 2001.

Finalmente, en el Cuadro II.8 se recogen por *Comunidades Autónomas* los datos de los porcentajes de mujeres en cada uno de los tres niveles de dirección considerados. Como ya se señalaba al comienzo de este epígrafe, *la Comunidad de Madrid queda en los tres casos por encima de la media nacional*, pero ahora se puede comprobar que *la Comunidad de Madrid se encuentra en la primera posición en cuanto al porcentaje de mujeres en la categoría de Directivos de áreas, en la segunda posición en la categoría de Dirección del departamento de producción, y en la posición número siete en la categoría de Dirección general.*

- *Análisis de la presencia de las mujeres con los datos de la EPA, II Trimestre de 2005*

Como se mencionaba anteriormente, la *EPA* no permite llevar a cabo un análisis tan desagregado de los puestos de dirección como el Censo⁹. En vista de ello, en nuestro análisis de la presencia de las mujeres en los puestos de dirección a partir de los datos de la *EPA*, y partiendo de nuevo de la clasificación de ocupaciones CNO-94, vamos a utilizar los tres siguientes grupos de ocupaciones:

- *Dirección de empresas de 10 o más asalariados (11)*, que incluye:
 - Dirección general y presidencia ejecutiva (111)
 - Dirección de departamento de producción (112)
 - Dirección de departamentos especializados (113)
- *Dirección o gerencia de empresas con asalariados (11 + B)*, que incluye:
 - Dirección de empresas de 10 o más asalariados (11)
 - Gerencia de empresas con menos de 10 asalariados (B)
- *Dirección o gerencia de empresas con/sin asalariados (11 + B + C)*, que incluye:
 - Dirección de empresas de 10 o más asalariados (11)
 - Gerencia de empresas con menos de 10 asalariados (B)
 - Gerencia de empresas sin asalariados (C)

⁹ A pesar de que se dispone de los microdatos de la *EPA* con una desagregación de ocupaciones de tres dígitos (lo mismo que el *Censo de 2001*), la imposibilidad de desagregar los datos de la *EPA* tanto como los del *Censo* es debido a que el tamaño de la muestra de la *EPA* es excesivamente reducido para el tipo de cruce de variables que es preciso realizar. Y lo que llama la atención es que éste es un problema que afecta en particular a la Comunidad de Madrid, y no tanto a otras Comunidades con unas poblaciones comparables a la madrileña, o incluso más pequeñas. En efecto, para la población que vamos a analizar en este epígrafe, la de ocupados no subempleados, la muestra madrileña del II Trimestre de 2005 es de 3.449 personas, mientras que, por ejemplo, la de Cataluña es de 6.584, la de Andalucía es de 9.169, o la de Castilla León es de 5.609.

Esta elección de grupos de ocupaciones requiere una serie de precisiones:

En primer lugar, el primer indicador, «Dirección de empresas de 10 o más asalariados», no es otro que la agregación de los tres grupos que hemos utilizado en el análisis con los datos del *Censo* (el 111, el 112 y el 113). Por ello, a grandes rasgos, es posible realizar una comparación entre los resultados obtenidos para este grupo, para 2005, con los resultados globales obtenidos para 2001 por el *Censo*.

En segundo lugar, los otros dos indicadores de ocupaciones directivas («Dirección o gerencia de empresas con asalariados» y «Dirección o gerencia de empresas con/sin asalariados»), no hacen sino ir ensanchando las definiciones previas de lo que se entiende por dirección o gerencia de empresas. En efecto, la tercera contiene a las dos anteriores, y la segunda a la primera. Esto es diferente de lo que se hizo con los datos del *Censo*, en donde se distinguió entre tres niveles *distintos* de ocupaciones directivas.

En tercer lugar, los indicadores segundo y tercero, y particularmente el tercero, dan cabida a un espectro muy amplio de ocupaciones que tienen que ver con la dirección. Por ejemplo, el tercer indicador abarca desde personas que ejercen la alta dirección de empresas a trabajadores autónomos que poseen un negocio individual. Nótese que esta última definición —la más amplia— de dirección/gerencia de empresas, es la que hemos utilizado anteriormente a la hora de realizar comparaciones internacionales con datos de la OIT.

En cuarto lugar, y de nuevo como consecuencia de las limitaciones que plantea la reducida muestra madrileña que ofrece la *EPA*, a la hora de desglosar estos tres indicadores según distintas variables (edad, educación, etc.), lo haremos utilizando para estas últimas menos categorías que las que se han utilizado en el análisis con los datos del *Censo* (por ejemplo, para edades se distingue tan sólo entre menores o mayores de 45 años).

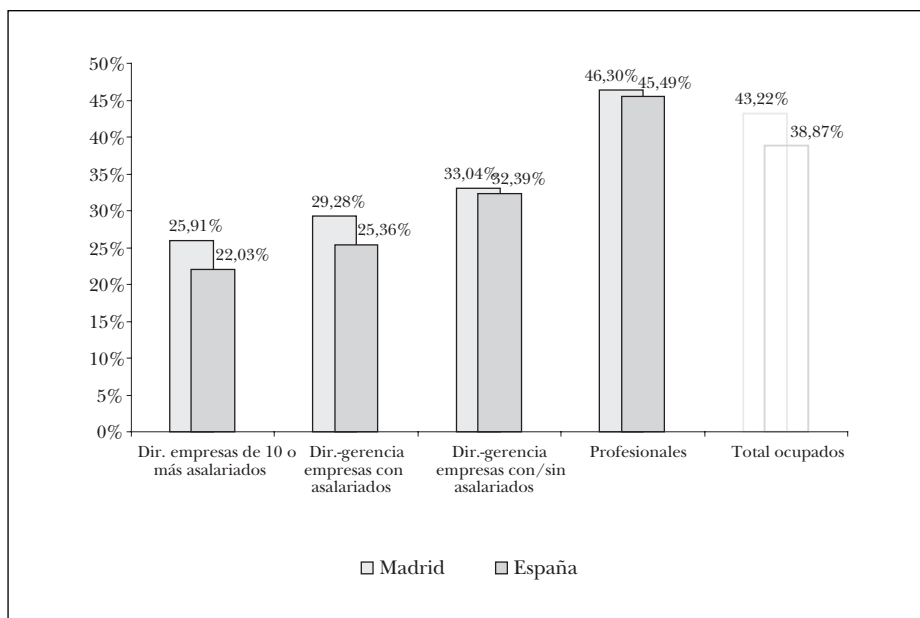
Por otra parte, en el análisis que se desarrollará a continuación, compararemos los resultados obtenidos con estos tres indicadores con los obtenidos para la agrupación D de la CNO-94, «Profesiones asociadas a titulaciones de 2.º y 3er ciclo universitario y afines»¹⁰, así como con los obtenidos

¹⁰ Aunque aquí se hará referencia a este grupo de ocupaciones como «profesionales», la Agrupación D incluye una gama mucho más amplia de ocupaciones: físicos, químicos y asimilados; matemáticos, actuarios, estadísticos y asimilados; profesionales de la informática de nivel superior; arquitectos, urbanistas, etc.; Ingenieros; biólogos y asimilados; patólogos, farmacólogos y asimilados; agrónomos y asimilados; médicos y odontólogos; veterinarios; farmacéuticos; profesores de universidades y otros centros de enseñanza superior; profesores de enseñanza secundaria; otros diversos profesionales de la enseñanza; abogados y fiscales;

para el total de ocupados. El interés de efectuar la comparación de los resultados obtenidos para «directivos» (y particularmente de directivos de empresas con 10 o más trabajadores) con los obtenidos para «profesionales», estriba en que normalmente éstos tienen un perfil profesional compatible con la realización de una carrera que permita alcanzar puestos directivos. Además en el grupo D de profesionales se da un resultado global de práctica paridad entre sexos, e interesa ver en qué medida esa paridad desaparece al considerar puestos de dirección/gerencia.

Y pasando ya al análisis de los resultados obtenidos, como se puede ver en el Gráfico II.8 y en el Cuadro II.10, los *resultados globales* para los tres indicadores de puestos directivos son de nuevo (como pasaba con los datos del *Censo*) coherentes con la hipótesis del techo de cristal: *la presencia de las*

GRÁFICO II.8.—Porcentajes de mujeres en puestos de dirección, en la Comunidad de Madrid y en el conjunto de España. II Trimestre de 2005



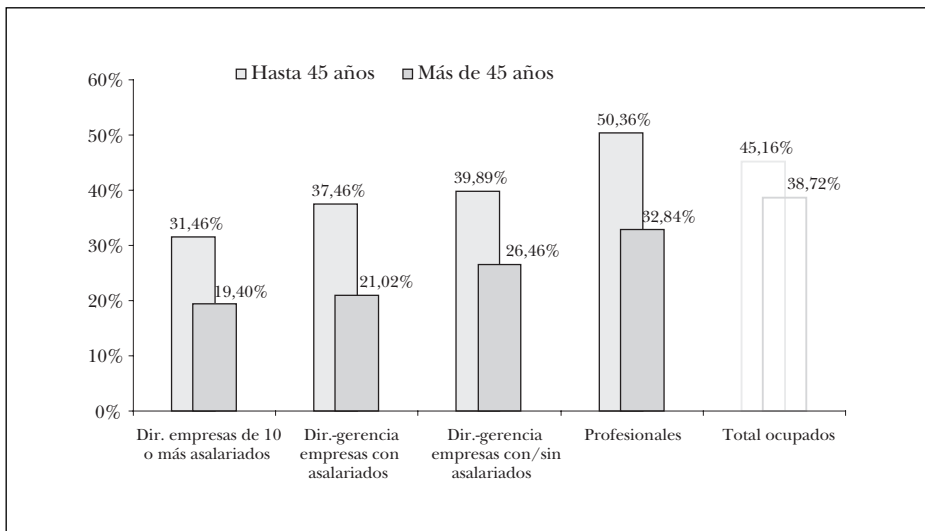
Fuente: EPA.

jueces y magistrados; otros profesionales del derecho; profesionales en organización y administración de empresas; economistas; sociólogos, historiadores, filósofos, filólogos, psicólogos y asimilados; psicólogos; escritores, artistas, actores, etc.: periodistas; diversos profesionales de las administraciones públicas.

mujeres disminuye conforme consideramos definiciones más estrechas de ocupaciones relacionadas con la dirección. En Madrid las mujeres representaban el 25,91% del total de directores de empresas de 10 o más asalariados¹¹, mientras que al considerar definiciones más amplias de ocupaciones de dirección el porcentaje de mujeres aumenta: representaban el 29,18% de los directores/gerentes de empresas con asalariados y el 33,04% de los directores de empresas con/sin asalariados. Sin embargo, todos estos porcentajes están significativamente por debajo del porcentaje de mujeres en el total de ocupados de la Comunidad de Madrid (el 43,22%), y muy por debajo del porcentaje de mujeres profesionales (46,3%). También, de nuevo, *en comparación con el conjunto de España la Comunidad de Madrid presenta unos porcentajes de mujeres superiores en todos los casos*, y particularmente en el de dirección de empresas de 10 o más asalariados.

En cuanto a la edad, como indican el Gráfico II.9 y el Cuadro II.10, *en todos los casos en el grupo de ocupados con 45 años o menos las participaciones de las mujeres son mucho mayores que en el grupo de más de 45 años* (que es un resultado cualitativamente igual al obtenido con los datos del *Censo*). No obs-

GRÁFICO II.9.—Porcentajes de mujeres por grupos de edad. Madrid, II Trimestre de 2005

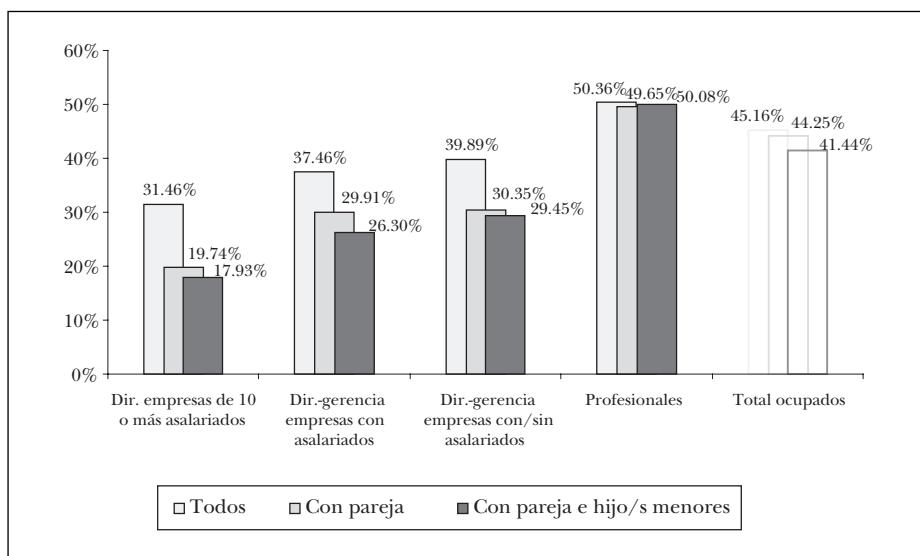


Fuente: EPA.

¹¹ Este resultado para la agrupación 11, es también coherente con los datos que se obtenían en el *Censo*, cuatro años antes, para los tres tipos de ocupaciones que la componen (111, 112 y 113).

tante, esta diferencia es mayor para los tres indicadores de ocupaciones de dirección (y para los profesionales) que para el porcentaje de mujeres sobre el total de ocupados. Por ejemplo, para el caso de directivos de empresas de 10 o más asalariados esa diferencia es de 12 puntos porcentuales mientras que para el total de ocupados la diferencia es de 6,4 puntos porcentuales. Este tipo de resultado podría estar indicando que para las generaciones relativamente jóvenes de mujeres, la preparación y la promocionabilidad de las mismas es mayor al tiempo que los obstáculos a su promoción profesional pueden estar siendo menos restrictivos, en comparación con las generaciones anteriores de mujeres.

GRÁFICO II.10.—Porcentajes de mujeres según situación familiar. (Tramo de edad hasta 45 años). Madrid, II Trimestre de 2005



Fuente: EPA.

A la hora de abordar la incidencia de la *situación familiar* sobre la participación de las mujeres nos hemos centrado en el sub-conjunto de ocupados de hasta 45 años, para así eliminar el efecto de la edad sobre los resultados. Y así en el Gráfico II.10 y el Cuadro II.10 se observa que *el porcentaje de mujeres baja de manera general conforme se consideran los grupos «todos», «con pareja» y «con pareja e hijo/os»* (menores de 16 años). Ahora bien, para el total de ocupados esta bajada se produce de una manera suave, en tanto que para los tres casos de ocupaciones de dirección esta bajada se produce de

una manera mucho más acusada. Así, por ejemplo, para el caso de dirección de empresas de 10 o más asalariados los respectivos porcentajes para los casos «todos», «con pareja» y «con pareja e hijo/os» son respectivamente del 31,46%, 19,74% y 17,93%. Este fenómeno de una mayor intensidad en la caída de los porcentajes de las ocupaciones de dirección, y particularmente de la de dirección de empresas de 10 o más asalariados, es posible que esté captando el hecho de que formar una familia y tener hijos penalice a las mujeres sobre todo en sus posibilidades de promoción y no tanto en su permanencia o no en el mercado laboral (véase en este sentido que en el caso de «profesionales» los resultados no se ven prácticamente alterados por la situación familiar).

En definitiva, y como señalábamos antes a propósito de los resultados del *Censo*, se pone de manifiesto que *estar emparejada y, sobre todo, tener hijos, es probablemente una de las principales limitaciones que sufren muchas mujeres (y todavía muy pocos hombres) a la hora de alcanzar los puestos directivos de las empresas*. Y que estas limitaciones que encuentran las mujeres pueden ser autoimpuestas o pueden ser la consecuencia de la existencia de discriminación (estadística) por parte del empleador.

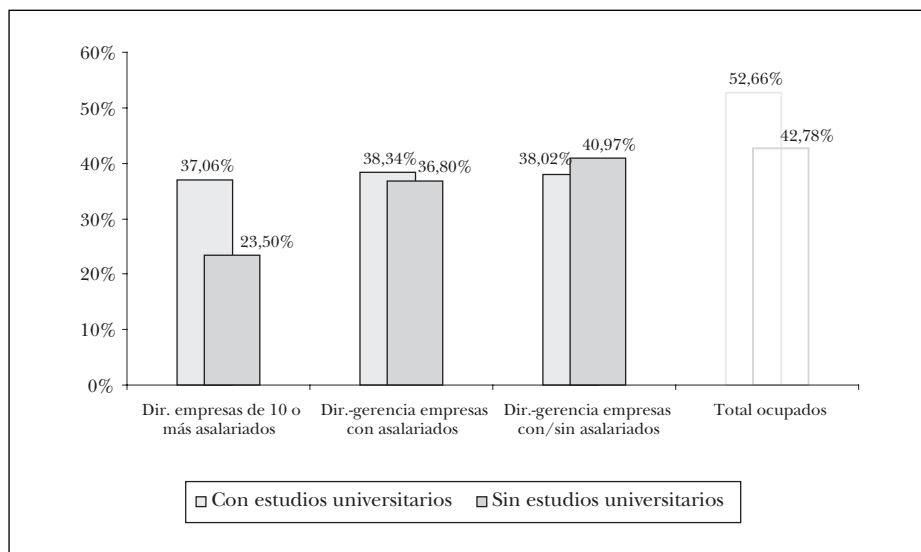
En lo referente al *nivel de estudios*, nos centramos exclusivamente en el hecho de tener o no tener estudios universitarios y, de nuevo, escogemos el subconjunto de ocupados de hasta 45 años para así eliminar el efecto de la edad sobre los resultados. En el Gráfico II.11 y el Cuadro II.10 aparecen los resultados. Véase en primer lugar que, para el total de ocupados (de hasta 45 años), *las mujeres son mayoritarias (el 52,66%) en el subgrupo de ocupados con estudios universitarios*, mientras que en el subgrupo de ocupados sin estudios universitarios son minoritarias (el 42,78%). Esa diferencia entre la presencia de las mujeres según se tenga o no estudios universitarios se acentúa mucho en el caso de «Directivos de empresas de 10 o más asalariados». Ello puede deberse a que se trata de puestos directivos en las empresas, que normalmente requieren una alta cualificación¹², al tiempo que las mujeres son mayoritarias en la posesión de esas cualificaciones (hay significativamente más mujeres que hombres en posesión de un título universitario, al menos

¹² En el cuadro se puede ver que, tanto en Madrid como en el conjunto de España, en números absolutos, para el caso de «directivos en empresas de 10 o más asalariados» es mayor la cantidad de ocupados de ambos sexos con estudios universitarios que la cantidad de ocupados sin estudios universitarios, mientras que sucede lo contrario con los otros tres casos. Por otra parte, no se han recogido los datos de la categoría «profesionales» ya que, recuérdese, ésta se definía como «Profesiones asociadas a titulaciones de 2.º y 3.º ciclo universitario y afines», y aquí, por definición, todos los trabajadores tienen estudios universitarios.

para el subconjunto de hasta 45 años). En cambio, para las otras dos definiciones más anchas de ocupaciones relacionadas con la dirección, esa diferencia entre la presencia de las mujeres según se tenga o no estudios universitarios es muy pequeña e incluso se revierte para la segunda de ellas. Este resultado (no hay diferencia apreciable en la participación de las mujeres se tenga o no estudios universitarios), puede deberse a que en estos dos casos (y más en el segundo) se recoge un alto número de personas que tienen un pequeño negocio, y en esta situación la cualificación no parece ser una variable que distinga particularmente a los dos sexos: la verdadera diferencia entre sexos en estos dos casos es que hay significativamente más hombres pequeños empresarios o empresarios individuales que mujeres de similares características¹³.

Al distinguir entre el sector servicios y el resto, aparece una diferencia tan pronunciada como bien conocida: *los porcentajes de mujeres son muy supe-*

GRÁFICO II.11.—*Porcentajes de mujeres según nivel de estudios. (Tramo de edad hasta 45 años). Madrid, II Trimestre de 2005*

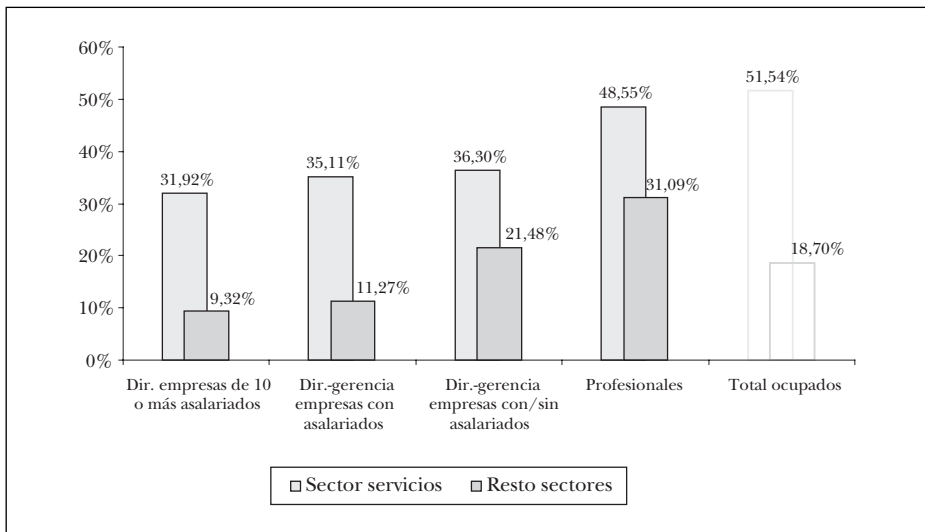


Fuente: EPA.

¹³ Señalemos finalmente que la EPA ha dejado de recoger recientemente la variable «sector de estudios»; es decir, el tipo de estudios universitarios que realizan los trabajadores, variable que sí recogimos anteriormente con los datos del *Censo*, y que habría sido muy interesante haberla analizado aquí.

riores en los servicios que en el resto de sectores (véanse el Gráfico II.12 y el Cuadro II.10). Señalemos, además, que esa diferencia es aún más marcada cuando hablamos de ocupaciones de dirección. Así por ejemplo, en el caso de los directivos de empresas de 10 o más asalariados, en el subgrupo de sector servicios las mujeres representan el 31,92% de dichos directivos, mientras que en el subgrupo de «resto de sectores» ellas representan tan sólo el 9,32%. Como mencionábamos anteriormente, este resultado está relacionado con el fenómeno de la segregación ocupacional y sectorial de género. El problema es que no podemos profundizar más con los datos de la EPA debido a la reducida muestra madrileña de la misma. En cualquier caso, y para 2001, ya ilustramos este tema anteriormente con los datos del Censo.

GRÁFICO II.12.—Porcentajes de mujeres en el sector servicios. (Tramo de edad hasta 45 años). Madrid, II Trimestre de 2005



Fuente: EPA.

Por último, en el Cuadro II.9 se recogen por *Comunidades Autónomas* los datos de los porcentajes de mujeres en cada uno de los casos considerados. *La Comunidad de Madrid se sitúa entre las primeras posiciones en el caso de «Dirección de empresas de 10 o más trabajadores»*, lo que es coherente con lo que aparecía anteriormente en el Cuadro II.8 con datos del Censo. *Llama también la atención el primer lugar que ocupa en el caso de «Dirección/gerencia de empresas con asalariados»*.

CUADRO II.9.—Presencia de las mujeres (porcentajes horizontales) por CCAA. Madrid, II Trimestre de 2005

Comunidades Autónomas (% mujeres)	Dirección de empresas de 10 o más asalariados	Dirección y gerencia de empresas con asalariados	Dirección y gerencia de empresas, con/sin asalariados	Profesionales 2º ciclo universitario o más
La Rioja	30,42%	Madrid	Asturias	Cantabria
Cas-La Mancha	26,29%	Cantabria	País Vasco	Galicia
País Vasco	26,20%	La Rioja	Galicia	Cataluña
Madrid	25,91%	País Vasco	Extremadura	Navarra
Cantabria	25,88%	Extremadura	Cantabria	Murcia
C. Valenciana	24,98%	Cataluña	Islas Baleares	Aragón
Canarias	24,37%	Andalucía	La Rioja	Madrid
Navarra	23,24%	Galicia	Castilla y León	Asturias
Islas Baleares	21,54%	Castilla y León	Andalucía	Islas Baleares
Andalucía	21,05%	Islas Baleares	Madrid	Canarias
Castilla y León	20,78%	Cas-La Mancha	Cataluña	Extremadura
Extremadura	18,96%	Canarias	C. Valenciana	Cas-La Mancha
Aragón	18,54%	C. Valenciana	Aragón	C. Valenciana
Cataluña	18,45%	Aragón	Cas-La Mancha	País Vasco
Galicia	17,28%	Murcia	Navarra	Andalucía
Asturias	12,57%	Asturias	Murcia	Castilla y León
Murcia	11,94%	Navarra	Canarias	La Rioja

Fuente: EPA.

CUADRO II.10.—*Presencia de las mujeres según edad, situación familiar, nivel de educación y sector. Madrid y España, II Trimestre de 2005*

	Dirección de empresas de 10 o más asalariados (a)		Dirección y gerencia de empresas con asalariados (b)		Dirección y gerencia de empres. con/sin asalariados (c)		Profesionales 2º ciclo universitario o más (d)		TOTAL	
	Madrid	España	Madrid	España	Madrid	España	Madrid	España	Madrid	España
Todos										
Ambos sexos	63.469	377.514	108.558	857.627	140.225	1.244.150	352.445	1.393.570	2.651.661	17.420.103
Mujeres	16.443	83.165	31.786	217.454	46.336	402.959	163.199	633.956	1.146.074	6.770.786
Hombres	47.025	294.349	76.773	640.172	93.890	841.191	189.246	759.614	1.505.587	10.649.317
% Mujeres	25,91%	22,03%	29,25%	25,36%	33,04%	32,39%	46,30%	45,49%	43,22%	38,87%
Tramos de edad										
Hasta 45 años	34.230	216.730	54.535	484.449	68.758	685.390	270.881	991.561	1.854.322	12.198.405
Mujeres	10.770	59.066	20.428	144.147	27.426	239.104	136.413	500.085	837.336	4.936.790
Hombres	23.460	157.664	34.107	340.302	41.332	446.286	134.468	491.476	1.016.986	7.261.615
% Mujeres	31,46%	27,25%	37,46%	29,75%	39,89%	34,89%	50,36%	50,43%	45,16%	40,47%
Más de 45 años	29.238	160.784	54.023	373.177	71.467	558.760	81.564	402.009	797.339	5.221.698
Mujeres	5.673	24.099	11.357	73.307	18.909	163.855	26.786	133.871	308.738	1.833.996
Hombres	23.566	136.686	42.666	299.871	52.557	394.904	54.778	268.138	488.601	3.387.702
% Mujeres	19,40%	14,99%	21,02%	19,64%	26,46%	29,32%	32,84%	33,30%	38,72%	35,12%
Situación familiar										
Sin pareja	12.866	68.390	19.864	158.658	29.227	245.562	121.641	458.999	987.066	6.113.582
Ambos sexos	6.848	27.048	11.375	62.293	15.889	105.507	61.820	230.016	488.723	2.550.107
Mujeres	6.018	41.343	8.489	96.365	13.337	140.055	59.820	228.983	498.343	3.563.475
Hombres	53,23%	39,55%	57,26%	39,26%	54,37%	42,97%	50,82%	50,11%	49,51%	41,71%
Con pareja	50.603	309.124	88.694	698.969	110.998	998.588	230.804	934.571	1.664.595	11.306.521
Mujeres	9.595	56.117	20.411	155.161	30.446	297.452	101.379	403.940	657.350	4.290.680
Hombres	41.007	253.007	68.283	543.808	80.552	701.136	129.426	530.631	1.007.245	7.085.841
% Mujeres	18,96%	18,15%	23,01%	22,20%	27,43%	29,79%	43,92%	43,22%	39,49%	37,33%
Con pareja (Edad < 46 años)	26.726	165.182	43.289	370.569	52.036	513.318	162.896	596.901	1.042.177	6.971.992
Mujeres	5.275	38.013	19.947	102.111	15.792	168.852	80.871	301.519	461.161	2.885.607
Hombres	21.451	127.169	30.342	268.459	36.245	344.466	82.024	295.382	581.016	4.086.386
% Mujeres	19,74%	23,01%	29,91%	27,56%	30,35%	32,89%	49,65%	50,51%	44,25%	41,39%

CUADRO II.10 (cont.)—Presencia de las mujeres según edad, situación familiar, nivel de educación y sector.
Madrid y España, II Trimestre de 2005

Con pareja e hijo/s menores 16 (Edad < 46 años)	17.054 3.058 13.996 17,93%	120.968 24.142 96.826 19,96%	29.131 7.660 21.471 26,30%	277.526 69.931 207.595 25,20%	35.671 10.505 25.166 29,45%	379.117 118.993 260.124 31,39%	115.766 57.978 57.788 50,08%	415.334 211.730 203.604 50,98%	711.683 294.928 416.755 41,44%	4.842.459 1.887.760 2.954.699 38,98%
Nivel de educación										
Con estudios universitarios (Edad < 46 años)	20.096 7.449 12.647 37,06%	94.748 34.106 60.642 36,00%	23.279 8.925 14.355 38,34%	118.960 48.758 70.202 36,78%	25.178 9.571 15.606 38,02%	129.361 49.171 80.190 38,01%	- - - -	- - - -	445.997 234.841 211.155 52,66%	1.735.842 885.271 850.571 51,00%
Sin estudios universitarios (Edad < 46 años)	14.134 3.322 10.812 23,50%	121.982 24.960 97.022 20,46%	31.256 11.304 19.752 36,80%	365.489 100.389 265.100 27,47%	43.581 17.855 25.726 40,97%	556.029 189.933 366.096 34,16%	- - - -	- - - -	1.408.325 602.494 805.831 42,78%	10.462.563 4.051.520 6.411.043 38,72%
Sector servicios										
Sector servicios	46.584 14.870 31.714 31,92%	231.718 61.968 169.750 26,74%	82.012 28.794 53.218 35,11%	581.987 178.016 403.971 30,59%	109.437 39.722 69.715 36,30%	935.669 354.944 580.726 37,93%	291.923 141.717 150.206 48,55%	1.246.884 589.746 657.138 47,30%	1.980.256 1.020.530 959.726 51,54%	11.286.263 5.637.930 5.598.332 50,18%
Resto sectores	16.884 1.573 15.311 9,32%	145.797 21.197 124.599 14,54%	26.547 2.992 23.555 11,27%	275.640 39.438 236.201 14,31%	30.788 6.613 24.175 21,48%	308.481 48.016 260.465 15,57%	52.940 16.461 36.479 31,09%	146.686 44.210 102.476 30,14%	671.405 125.544 545.861 18,70%	6.183.841 1.132.856 5.050.985 18,32%

(a) «Dirección de empresas de 10 o más asalariados» (11), que incluye: «Dirección general y presidencia ejecutiva» (111); «Dirección de departamento de producción» (112); y «Dirección de departamentos especializados» (113).

(b) «Dirección o gerencia de empresas con asalariados» (11 + B), que incluye: «Dirección de empresas de 10 ó más asalariados» (11); y «Gerencia de empresas con menos de 10 asalariados» (B).

(c) «Dirección o gerencia de empresas con/sin asalariados» (11 + B + C), que incluye: «Dirección de empresas de 10 o más asalariados» (11); «Gerencia de empresas con menos de 10 asalariados» (B); y «Gerencia de empresas sin asalariados» (C).

Fuente: EPA.

2.3. CARACTERIZACIÓN DE LA PRESENCIA FEMENINA EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS: UN ANÁLISIS PROBIT

El objetivo que se persigue en este apartado es el de continuar con el análisis de la relación existente entre el conjunto de características de las trabajadoras y los trabajadores y la probabilidad de que formen parte del equipo directivo de las empresas en las que desarrollan su actividad. La metodología que se va a utilizar para alcanzar dicho objetivo es la que propone la literatura bajo la denominación de modelos Probit de elección binaria, cuyo propósito consiste precisamente en determinar la probabilidad de que una empresa, individuo o unidad con un conjunto de atributos, pertenezca o no a una determinada categoría. A partir de dicho análisis se intentará estimar la incidencia de posibles situaciones de desigualdad o discriminación contra las mujeres en cuanto al acceso a los puestos directivos utilizando la metodología de descomposición de Oaxaca-Blinder. En los siguientes apartados y antes de mostrar los resultados alcanzados en el análisis se pasará a exponer la metodología de análisis utilizada.

2.3.1. *Introducción al modelo Probit*

En un modelo de respuesta binaria el interés se encuentra en la probabilidad de respuesta definida como¹⁴:

$$P(y = 1|\mathbf{x}) = P(y = 1|x_1, x_2, \dots, x_k) \quad (1)$$

donde se utiliza y para denotar a la variable binaria que toma valor «1» cuando el individuo posee la característica objeto de estudio y «0» en caso contrario. En nuestro caso, $y = 1$ indica que el trabajador o la trabajadora pertenece al grupo de directivos dentro de su empresa, mientras que $y=0$ indica que el individuo en cuestión no pertenece al grupo de directivos. Por su parte x denota el conjunto completo de variables explicativas de la característica objeto de estudio, esto es, el conjunto de variables o características propias de cada trabajador o trabajadora que influyen en su presencia o ausencia entre el grupo de directivos de su empresa.

Existen distintos modelos de elección binaria según sean los supuestos que se incorporen en la especificación de la relación entre la probabilidad

¹⁴ Nótese que al tratarse de una variable binaria $y = \{0,1\}$, si $P(y = 1)=P$ entonces $P(y = 0) = 1 - P$, $E(y) = 1 \cdot P(y = 1) + 0 \cdot P(y = 0) = P$.

y el conjunto de atributos de cada trabajador. Los modelos de elección binaria tradicionales especifican una relación entre las características de cada individuo y la probabilidad de la siguiente forma¹⁵:

$$\begin{aligned} P(y = 1|\mathbf{x}) &= P(y = 1|x_1, x_2, \dots, x_k) = G(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k) = \\ &= G(\beta_0 + \mathbf{x}\hat{\boldsymbol{\alpha}}) \end{aligned} \quad (2)$$

donde G es una función que asume valores que se hallan estrictamente entre cero y uno, tradicionalmente funciones de distribución de probabilidad acumulada. Según cual sea la función de distribución $G(\cdot)$ utilizada en la especificación del modelo nos encontramos con distintos tipos de modelos. Los tres más comunes son:

Modelo Lineal de Probabilidad: $G(\cdot)$ es la función de distribución Uniforme

Modelo Probit: $G(\cdot)$ es la función de distribución Normal Estándar

Modelo Logit: $G(\cdot)$ es la función de distribución Logística

¹⁵ La especificación de estos modelos de elección binaria puede derivarse del denominado modelo de variable latente subyacente que satisface las suposiciones del modelo lineal clásico (Wooldridge, 2002, pág. 532). Sea y^* una variable no-observable o variable latente que se relaciona con las variables explicativas a través de un modelo de regresión lineal múltiple:

$$y^* = \beta_0 + \mathbf{x}\hat{\boldsymbol{\alpha}} + e \quad (i)$$

Este modelo (i) no puede estimarse, ya que no se puede medir. La variable que sí se observa es la variable dicotómica y , que está relacionada con la variable latente de la siguiente manera:

$$y = \begin{cases} 1 & \text{si } y^* > 0 \\ 0 & \text{si } y^* \leq 0 \end{cases} \quad (ii)$$

Suponiendo que el término de error e es independiente de \mathbf{x} y que se distribuye de forma simétrica alrededor de cero, a partir de (i) y (ii) se deriva la probabilidad de respuesta para la variable observada y :

$$P(y = 1|\mathbf{x}) = P(y^* > 0|\mathbf{x}) = P[e > -(\hat{\alpha}_0 + \mathbf{x}\hat{\boldsymbol{\alpha}})|\mathbf{x}] = P[e \leq (\hat{\alpha}_0 + \mathbf{x}\hat{\boldsymbol{\alpha}})|\mathbf{x}] = G(\hat{\alpha}_0 + \mathbf{x}\hat{\boldsymbol{\alpha}})$$

donde $G(\cdot)$ es la función de distribución del término de error y que es exactamente la misma expresión que (2).

Como afirma Wooldridge (2002), los economistas suelen favorecer la suposición de normalidad, razón por la cual el modelo Probit es muy popular en econometría. Además, algunos problemas de especificación se analizan de forma más sencilla utilizando un Probit debido a las propiedades de la distribución normal. Así en la estimación de nuestro modelo econométrico utilizaremos la especificación del modelo Probit.

La estimación del modelo Probit (2) se hace mediante métodos de máxima verosimilitud (véase Greene, 2003). Los resultados de dicha estimación requieren algún comentario, ya que, a diferencia del modelo lineal general, ni los coeficientes β estimados pueden interpretarse como el efecto parcial de las variables sobre la probabilidad de respuesta, ni se pueden aplicar los estadísticos tradicionales para analizar la bondad del ajuste global del modelo. En efecto, si bien el signo del coeficiente estimado coincide con el signo de la derivada parcial de las variables sobre la probabilidad de respuesta, dicha derivada parcial depende además del valor de las variables explicativas y del resto de coeficientes estimados. En el caso de una variable x_j continua, su efecto parcial sobre $p(x)=P(y=1|x)$ se obtiene de la derivada parcial:

$$\frac{\partial p(x)}{\partial x_j} = g(\beta_0 + \mathbf{x}\hat{\mathbf{a}}) \beta_j, \text{ donde } g(z) \equiv \frac{dG}{dz}(z) \quad (3)$$

es por ello por lo que, para la interpretación de los coeficientes estimados, podremos fijarnos en su significatividad¹⁶ y en su signo para analizar el signo y contrastar la significatividad de la derivada parcial (3). Sin embargo, para conocer el efecto de una variación infinitesimal de una variable explicativa sobre la probabilidad de respuesta $p(x)$ será necesario calcular el valor que toma (3).

De igual forma se plantean una serie de problemas a la hora de encontrar medidas para valorar el ajuste global del modelo. En efecto recordemos que el propósito del modelo Probit es predecir la probabilidad de respuesta dado un conjunto de características. El resultado de la estimación proporciona una probabilidad estimada para cada individuo. Para obtener una medida global del ajuste sería necesario calcular el error cometido, pero en realidad nosotros no observamos la probabilidad del individuo,

¹⁶ Dado que los estimadores de máxima verosimilitud además de ser asintóticamente consistentes y eficientes, son asintóticamente normales, pueden aplicarse el análogo a la prueba t para contrastar su significatividad.

sino si éste presenta o no la característica objeto de estudio (si el trabajador pertenece o no al grupo de directivos), por lo que los errores cometidos no son directamente observables. Alternativamente, para medir el buen ajuste del modelo suelen utilizarse tres métodos: el porcentaje de pronósticos correctos, la pseudo R -cuadrado y el estadístico razón de verosimilitud.

La primera medida de bondad del ajuste del modelo estimado es el denominado porcentaje de pronósticos correctos, que se estima como sigue (Wooldridge, 2002): para cada individuo i , se calcula la probabilidad estimada de que y_i asuma el valor uno:

$$\begin{cases} \text{si } G(\hat{\beta}0 + x_i \hat{a}) > c & \text{la predicción de } y_i \text{ es 1} \\ \text{si } G(\hat{\beta}0 + x_i \hat{a}) \leq c & \text{la predicción de } y_i \text{ es 0} \end{cases} \quad (4)$$

El porcentaje de veces en que la predicción de y_i corresponde a la y_i real es el porcentaje de pronósticos correctos. Para hacer predicciones de clasificación fuera de la muestra, la mejor opción es considerar $c=0,5$, pero no siempre es la mejor medida para evaluar la bondad del ajuste (Greene, 2003, pág. 685). Así, Cramer (1999) señala que para muestras en las que las frecuencias de respuesta de cada categoría están muy descompensada la regla de $c=0,5$ puede llevar a una clasificación que simplemente replique la proporción marginal de la muestra. El porcentaje de pronósticos correctos en esta situación será muy alto para la categoría sobrerrepresentada, y muy baja en el caso de la infrarrepresentada. Cramer indican que la mejor forma¹⁷ de evaluar la bondad del ajuste es buscar valores de c que logren proporciones de aciertos similares en ambos grupos. En nuestro análisis hemos optado precisamente por esta propuesta de Cramer.

También hay diversas medidas de pseudo R^2 para los modelos de respuesta binaria. McFadden (1974) propone la medida $1-L_{NR}/L_0$ donde L_{NR} es la función de log-verosimilitud para el modelo estimado y L_0 es la correspondiente al modelo con sólo el término constante. Igualmente, para contrastar la significación conjunta del modelo se suele utilizar el estadístico de razón de verosimilitud $-2(L_{NR}-L_0)$ que se distribuye asintóticamente como una χ^2 con $k-1$ grados de libertad.

¹⁷ Otra alternativa sería buscar una muestra en la que ambas categorías estuvieran equilibradas, pero eso presenta el riesgo de llevar a obtener unas estimaciones sesgadas de los parámetros (Platt y Platt, 2002).

2.3.2. *La discriminación como un residuo: la descomposición de Oaxaca-Blinder en el modelo Probit*

Para tratar de estimar en qué medida las mujeres se encuentran infrarrepresentadas en los puestos directivos utilizaremos la metodología de descomposición de Oaxaca-Blinder. Dicha metodología establece que las diferencias entre la representación de hombres y mujeres no explicadas por las diferencias en las características profesionales y personales de hombres y mujeres se deben a la discriminación existente en el mercado de trabajo. Esto es, con la metodología de Oaxaca-Blinder es posible estimar el grado de discriminación contra la mujer como un residuo, como la parte de las diferencias entre hombres y mujeres no explicada por la diferencia entre sus características profesionales y personales. Esta metodología requiere cuantificar y considerar todas las características que pueden determinar en mayor o menor medida la probabilidad de pertenencia al cuerpo de cargos directivos de las empresas. En nuestro modelo hemos recogido una amplia gama de variables indicativas de las características de los trabajadores, disponibles a partir de la *EPA*. A pesar de ello, y puesto que existen ciertas características que son intrínsecamente no observables (como por ejemplo la capacidad de liderazgo), hemos de advertir que nuestros resultados pueden estar sujetos a algún grado de sesgo (sesgo de variables omitidas).

Una vez expuesto el modelo econométrico Probit en la sección anterior, expondremos a continuación brevemente la metodología utilizada para obtener la descomposición de Oaxaca-Blinder.

El primer paso consiste en estimar para la variable dependiente representativa de la ocupación de un puesto directivo estimaremos un modelo Probit con la submuestra de hombres y otro modelo con la de mujeres (incluiremos en ambas estimaciones las mismas variables explicativas), que llamaremos modelo de los hombres y modelo de las mujeres, respectivamente. De esta forma será posible estimar la probabilidad media de los hombres y de las mujeres de estar en un cargo directivo. Así, calcularemos la media de la probabilidad de cada hombre de ocupar un puesto directivo según el modelo estimado para los hombres:

$$P_M^M (y = 1 \mid \mathbf{x}_M) = \frac{1}{m} \sum_i^m P_i^M (y = 1 \mid \mathbf{x}_i) \quad (5)$$

donde m es el número total de hombres; el subíndice M indica la probabilidad media de los hombres de ser directivo; y el super-índice M indica que

estamos usando los parámetros estimados en el modelo Probit de los hombres.

La probabilidad media de las mujeres se calculará de forma análoga utilizando la submuestra de mujeres y utilizando los parámetros estimados en el modelo de las mujeres:

$$P_F^F (y = 1 | \mathbf{x}_p) = \frac{1}{f} \sum_i^f P_i^F (y = 1 | \mathbf{x}_i) \quad (6)$$

donde f es el número total de mujeres; el subíndice F indica la probabilidad media de las mujeres; y el superíndice F indica que estamos usando los parámetros estimados en el modelo Probit de las mujeres.

Combinando los modelos estimados para hombres y mujeres con las distintas submuestras es posible estimar cuál sería la probabilidad media de las mujeres de estar en un cargo directivo si sus características se evaluaran como las de los hombres, esto es, utilizando el modelo estimado para los hombres¹⁸:

$$P_F^M (y = 1 | \mathbf{x}_p) = \frac{1}{f} \sum_i^f P_i^M (y = 1 | \mathbf{x}_i) \quad (7)$$

Estas probabilidades P_F^M indican, por tanto la probabilidad media de las mujeres de estar en un puesto directivo si sus características (*endowments*) estuviesen evaluadas de la misma forma que lo están en el caso de los hombres. En este sentido pueden interpretarse como las probabilidades teóricas sin «discriminación» por razón de sexo. Esto es, las diferencias entre las probabilidades de los hombres (P_M^M) y estas probabilidades de las mujeres sin discriminación (P_F^M) deberían estar explicadas exclusivamente por las diferencias entre las características medias de hombres y mujeres.

Utilizando precisamente estas probabilidades teóricas sin discriminación, es posible construir una seudodescomposición de Oaxaca que muestre qué porcentajes de las diferencias observadas entre las probabilidades de estar en cada categoría de los hombres (P_M^M) y de las mujeres (P_F^M) se explican por diferencias en las características medias de hombres y muje-

¹⁸ Igualmente, se podría calcular cuál sería la probabilidad media de los hombres de estar en cada categoría si sus características se evaluaran como las de las mujeres, esto es, utilizando el modelo estimado para las mujeres.

res, y qué porcentajes se deben a otros factores que identificaremos con desigualdades o discriminación de género:

$$\underbrace{P_M^M (y = 1 \mid \mathbf{x}_M) - P_F^F (y = 1 \mid \mathbf{x}_F)}_{\text{Gap observado}} = \quad (8)$$

$$\underbrace{[P_M^M (y = 1 \mid \mathbf{x}_M) - P_F^M (y = 1 \mid \mathbf{x}_F)]}_{\text{Gap debido a las diferencias en las características}} + \underbrace{[P_F^M (y = 1 \mid \mathbf{x}_F) - P_F^F (y = 1 \mid \mathbf{x}_F)]}_{\text{Gap debido a la discriminación}}$$

El *índice de discriminación* que vamos a aplicar en nuestro estudio es el que viene expresado como:

$$\frac{P_F^M (y = 1 \mid \mathbf{x}_F) - P_F^F (y = 1 \mid \mathbf{x}_F)}{P_F^F (y = 1 \mid \mathbf{x}_F)} \quad (9)$$

Este indicador de discriminación ID definido en [(9) muestra *el porcentaje en que debería aumentar la probabilidad real o efectiva de las mujeres de estar en un puesto directivo para que dicha probabilidad coincidiese con la que existiría sin discriminación.*

Este indicador de discriminación puede utilizarse para contrastar la hipótesis de existencia de un fenómeno de techo de cristal, esto es, la existencia de toda una serie de barreras a las que se enfrentan las mujeres en el desarrollo de su carrera profesional y que no existen en el caso de los hombres.

2.3.3. Resultados de la estimación del modelo Probit

Se aplicará ahora la metodología de estimación de los modelos Probit al estudio de las características de los trabajadores que ocupan puestos directivos dentro de la estructura organizativa de la empresa.

Los datos utilizados en nuestro análisis de regresión proceden, al igual que en el análisis previo, del *II Trimestre de la EPA de 2005*. Las variables utilizadas (y recodificadas) en nuestro análisis se resumen en el Cuadro II.11. Están todas aquellas disponibles en la *EPA* y, en principio, podrían estar influyendo en la probabilidad de que un trabajador ocupe un puesto directivo. Se ha utilizado información ponderada por el factor de elevación de la *EPA* de aquellos individuos de 16 o más años ocupados no subempleados

que trabajan para el sector privado o en empresas públicas (se han eliminado de la muestra, por tanto, a los trabajadores al servicio de la Administración General de Estado, Comunidades Autónomas, Corporaciones Locales y Sanidad Pública).

Comenzamos nuestro análisis estimando un modelo Probit en el que intentamos cuantificar qué características personales son más relevantes a la hora de determinar que un individuo pertenezca al cuerpo de directivos de la empresa en la que desarrolla su actividad laboral, frente a la alternativa de que no pertenezca a dicho cuerpo de directivos

Atendiendo a la información suministrada en la *EPA*, existen diferentes niveles de dirección que podemos utilizar en nuestro análisis. En este estudio nos centraremos en la dirección de empresas (públicas o privadas) con más de 10 asalariados (se corresponde con la Clasificación Nacional de Ocupaciones-94: 11)¹⁹:

CUADRO II.11.—*Variables utilizadas en la estimación del modelo Probit*

Variables	
<i>Pareja</i> <i>numhijosmenor16</i> <i>Mujer (sexo)</i> <i>Extranjero (nacionalidad)</i> <i>Edad45</i>	(variable dicotómica) 1: Cónyuge/pareja en la vivienda; 0 sin cónyuge o pareja en la vivienda Número de hijos menores de 16 años (variable dicotómica) 1: Mujer; 0: Hombre (variable dicotómica) 1: Extranjero; 0: Español (incluye doble nacionalidad) (variable dicotómica) 1: más de 45 años de edad; 0: menos de 45 años de edad
<i>Nivel de Estudios reglados terminados</i>	
<i>Estudios Primarios</i> (variable dicotómica)	80.0 Analfabetos ; 11.0 Estudios primarios incompletos ; 12.0 Estudios primarios completos ; 22.0 Primera etapa de secundaria sin título ; 23.0 Primera etapa de secundaria con título
<i>Estudios Secundarios</i> (variable dicotómica)	21.0 Programas para la formación e inserción laboral que no precisan de una titulación académica de la 1ª etapa de secundaria para su realización; 31.0 Programas para la formación e inserción laboral que precisa de una titulación de estudios secundarios de la 1ª etapa para su realización; 33.0 Enseñanzas de grado medio de formación profesional específica, artes plásticas y diseño y deportivas; 34.0 Enseñanzas de grado medio de música y danza; 6.0 Garantía social o iniciación profesional ; 32.0 Enseñanzas de bachillerato

¹⁹ Que a su vez puede descomponerse en tres subdivisiones CNO-94 111: Dirección general y presidencia ejecutiva; CNO-94 112: Dirección de departamento de producción; CNO-94 113: Dirección de áreas y departamentos especializados.

CUADRO II.11 (cont.).—*Variables utilizadas en la estimación del modelo Probit*

Variables	
<i>Estudios Superiores</i> (variable dicotómica)	41.0 Programas para la formación e inserción laboral que precisan de una titulación de estudios secundarios de la 2ª etapa para su realización; 51.0 Enseñanzas de grado superior de formación profesional específica y equiv.: artes plásticas y diseño y deportivas; 52.0 Títulos propios de las universidades que no sean de postgrado (dos años o más); 53.0 Programas que precisan de una titulación de formación profesional de grado superior para su realización (más de 300 horas o 6 meses); 54.0 Enseñanzas universitarias de 1 ciclo y equivalentes; 55.0 Enseñanzas universitarias de 1 y 2 ciclo, de sólo 2 ciclo y equivalentes; 56.0 Programas oficiales de especialización profesional; 61.0 Doctorado universitario
<i>Experiencia laboral (exper)</i> (variable dicotómica)	Calculada como la edad actual menos la edad en la que alcanzó el máximo nivel de estudios (esta edad se fija en 6 años para los analfabetos)
<i>Formación ¿Está estudiando?</i> (<i>cusarynr</i>)	(variable dicotómica) 1: Sí se encuentra realizando o ha realizado estudios reglados o NO reglados durante las últimas 4 semanas
<i>Sector de Actividad: Sector Servicios</i> (<i>actservicios</i>)	(variable dicotómica) 1: sector de actividad del 50 al 95 (sólo sector servicios)
<i>asalariado</i>	(variable dicotómica) 1: Asalariado del sector privado (o de empresa pública)
<i>Antigüedad</i>	tiempo en meses en la empresa actual (de 0 a 720, máx. 60 años)
<i>Horas</i>	número de horas de trabajo habitual (los decimales son minutos)

A continuación se tratará de de analizar las características personales y profesionales de los individuos que más influyen en su pertenencia al grupo directivo de las empresas donde desarrollan su actividad. Como variables explicativas se seleccionarán aquellas que intentan reflejar:

— Las *características personales del individuo*: si vive en pareja/casado o no, número de hijos menores de 16 años, sexo y nacionalidad.

— Variables que intentan recoger el potencial de *capital humano* de cada trabajador: nivel educativo, años de experiencia laboral, formación actual.

— Y otra serie de *características del puesto de trabajo desempeñado*: si la empresa donde desarrolla la actividad pertenece al sector servicios o no, número de horas trabajadas, antigüedad en la empresa; y si la *relación con la empresa* es como trabajador por cuenta ajena (asalariado), y si por el contrario es un trabajador por cuenta propia (incluyendo la ayuda familiar, y a los cooperativistas).

Los resultados de una primera regresión para la muestra de trabajadores (para todos, hombres y mujeres) que residen en la comunidad de Madrid se muestran en el Cuadro II.12. Como puede observarse los efectos de las distintas variables explicativas sobre la probabilidad de ocupar un puesto direc-

CUADRO II.12.—*Resultados modelo Probit. Comunidad de Madrid: Variable dependiente direct1: Dirección de empresas con 10 o más asalariados. Muestra de hombres y mujeres*

	Coefficiente	Desviación típica	z	P>z
Pareja	0,2204	0,006	38,86	0,000
Numhijosmenor16	-0,0580	0,003	-20,66	0,000
Edad45	0,1872	0,007	27,37	0,000
Mujer	-0,1133	0,005	-23,82	0,000
Extranjero	-0,6666	0,010	-69,41	0,000
Estudios secundarios	0,6319	0,007	86,20	0,000
Estudios superiores	1,0598	0,007	148,34	0,000
Experiencia profesional	0,0745	0,001	91,43	0,000
(experiencia Profesional) ²	-0,0015	0,000	-81,89	0,000
cursarynr	0,2026	0,005	38,83	0,000
actservicios	-0,0093	0,005	-2,00	0,046
asalariado	-0,0493	0,005	-8,98	0,000
antigüedad	0,0007	0,000	31,64	0,000
horas	0,0182	0,000	7411	0,000
_cons	-4,3096	0,018	-245.76	0,000
LR chi ² (14) =	88897,93			
Prob > chi ² =	0,0000			
Pseudo R ² =	0,1721			
Log likelihood =	-213835,27			
(C=2.6%)				
direct1		% Pronósticos correctos	% Pronósticos incorrectos	
0	2.085.668	71,2%	28,8%	
1	55.715	83,8%	16,2%	
Total	2.141.383	71,5%	28,5%	

Frecuencia observada = 2,6018%
Frecuencia estimada por el modelo = 2,5997%

tivo en las empresas de 10 o más asalariados resultan significativos. En cuanto al signo de dichos efectos podemos destacar: estar casado y tener más de 45 años afecta positivamente mientras que tener hijos menores de 16 años ser extranjero y ser mujer afectan negativamente al hecho de ser directivo.

Por su parte, el signo de los coeficientes de las variables que recogen el capital humano es el esperado. Así, a medida que aumenta el nivel de estudios y la formación y la experiencia profesional aumenta la probabilidad de ser directivo, aunque en el caso de esta última variable el efecto parece ser no lineal, esto es, al principio de la vida laboral, la probabilidad de ser directivo va aumentando con los años de experiencia laboral, sin embargo, a partir de determinado momento un año más de experiencia reduce la probabilidad de ser directivo.

En cuanto al tipo de relación con la empresa observamos que la probabilidad de ser directivo aumenta con la antigüedad en la empresa y con el número de horas de jornada laboral habitual, y disminuye cuando el tipo de relación contractual es de asalariado (téngase en cuenta que muchos de los administradores de las empresas de 10 o más asalariados son autónomos) y cuando el sector de actividad de la empresa es el sector servicios (aunque la significatividad del coeficiente asociado a esta última variable no resulta tan clara como en el resto de variables).

Un resultado sobre el que queremos profundizar es que el hecho de ser mujer, una vez descontado el efecto del resto de variables, afecta negativamente a la probabilidad de ser directivo de una empresa de 10 o más asalariados. Ello parece indicar que las mujeres se enfrentan a más obstáculos que los hombres a la hora de acceder a puestos directivos. Para tratar de estimar dicho efecto procederemos a estimar sendos modelos: uno para la muestra de hombres y otro para la muestra de mujeres, con los que, siguiendo la metodología expuesta en el apartado 2.3.2, intentaremos cuantificar la posible existencia de discriminación contra la mujer en el acceso a los puestos directivos.

Los resultados de estas regresiones se muestran en los Cuadros II.13²⁰ y II.14. Como diferencia más importante entre las regresiones de hombres y mujeres cabe destacar que si bien en el caso de los hombres la edad (más de 45 años) es un factor que ayuda a mejorar la probabilidad de ser directivo, en el caso de las mujeres resulta justo al contrario, esto es, se encuentra un mayor porcentaje de directivas entre las mujeres más jóvenes (con menos de 45 años). Otra diferencia entre el modelo de los hombres y el de las

²⁰ En la regresión de la muestra de hombres se ha tenido que eliminar como variable explicativa la nacionalidad del trabajador, ya que el hecho de ser extranjero predecía perfectamente la probabilidad de no ser directivo.

mujeres es que si bien el convivir en pareja o en matrimonio se correlaciona positivamente con el hecho de ser directivo, en el caso de las mujeres el signo es el opuesto (estar casada reduce la probabilidad de ser directiva). Un último efecto destacable es que, si bien en la muestra de los hombres no parece que exista relación entre el sector de actividad que desarrolla la empresa y la probabilidad de ser directivo (aunque el signo del coeficiente es negativo, no es estadísticamente distinto de cero), cuando se analiza la

CUADRO II.13.—*Resultados modelo Probit. Comunidad de Madrid: Variable dependiente direct1: Dirección de empresas con 10 o más asalariados*
Muestra de hombres

	Coeficiente	Desviación típica	z	P>z
pareja	0,4927	0,008	60,39	0,000
numhijosmenor16	-0,0453	0,003	-14,32	0,000
edad45	0,3356	0,008	41,26	0,000
Estudios secundarios	0,7351	0,009	85,31	0,000
Estudios superiores	1,0238	0,008	121,51	0,000
Experiencia profesional	0,0618	0,001	60,49	0,000
(experiencia Profesional) ²	-0,0014	0,000	-64,46	0,000
cursarynr	0,2646	0,007	40,63	0,000
actservicios	-0,0015	0,005	-0,2, 8	0,782
asalariado	-0,1179	0,006	-18,67	0,000
antigüedad	0,0009	0,000	38,9	0,000
horas	0,0151	0,000	51,06	0,000
_cons	-4,2725	0,021	-205,40	0,000
LR chi ² (12) =	60013,83			
Prob > chi ² =	0,0000			
Pseudo R ² =	0,1673			
Log likelihood =	-149370,04			
(C=3,2%)				
direct1		% Pronósticos correctos	% Pronósticos incorrectos	
0	1.221.736	69,46%	30,54%	
1	40.570	91,00%	9,00%	
Total	1.262.306	70,6%	29,84%	

Frecuencia observada = 3,2140%
Frecuencia estimada por el modelo = 3,2158%

CUADRO II.14.—*Resultados modelo Probit. Comunidad de Madrid: Variable dependiente direct1: Dirección de empresas con 10 o más asalariados*
Muestra de mujeres

	Coefficiente	Desviación típica	z	P>z
pareja	-0,0943	0,009	-11,02	0,000
numhijosmenor16	-0,1077	0,006	-18,09	0,000
edad45	-0,3117	0,013	-24,47	0,000
extranjero	-0,1578	0,012	-13,28	0,000
Estudios secundarios	0,3174	0,014	22,19	0,000
Estudios superiores	1,1024	0,014	79,05	0,000
Experiencia profesional	0,0828	0,001	61,43	0,000
(Experiencia Profesional) ²	-0,0011	0,000	-37,07	0,000
cursarynr	0,1622	0,009	18,17	0,000
actservicios	0,2222	0,012	19,08	0,000
asalariado	-0,0454	0,011	-4,09	0,000
antigüedad	0,0015	0,000	37,93	0,000
horas	0,0204	0,000	41,76	0,000
_cons	-4,7615	0,034	-141,97	0,000
LR chi ² (13) =	25186,64			
Prob > chi ² =	0,0000			
Pseudo R ² =	0,1646			
Log likelihood =	-63926,112			
(C=1,7%)				
direct1		% Pronósticos correctos	% Pronósticos incorrectos	
0	863.932	73,77%	26,23%	
1	15.145	86,85%	13,15%	
Total	879.077	74,00%	26,00%	
Frecuencia observada = 1,7228%				
Frecuencia estimada por el modelo = 1,7267%				

muestra de mujeres aparece una clara relación entre el sector de actividad y la probabilidad de ser directiva, ya que fuera del sector servicios parece reducirse significativamente la probabilidad de ostentar un puesto directivo.

Teniendo en cuenta estas diferencias entre los modelos de los y las trabajadoras de la Comunidad de Madrid, es posible estimar cuál debería ser

la participación de las mujeres en los órganos directivos de las empresas de 10 o más asalariados si sus características profesionales y familiares estuviesen evaluadas como si se tratase de hombres (utilizando los coeficientes estimados en la regresión de los hombres). Los resultados de esta aplicación de la metodología de descomposición de Oxaca-Blinder se muestran en el Cuadro II.15, y de entre ellos se pueden destacar los dos siguientes:

Como se puede ver en la primera parte del cuadro, teniendo en cuenta las características profesionales y personales de las trabajadoras de la Comunidad de Madrid, el número de mujeres directivas tendría que aumentar un 34,5% (es decir, tendría que pasar de 15.179 a 20.418) para alcanzar el número de directivas que existiría si las mujeres fuesen consideradas por el mercado como los hombres. O, expresado en porcentajes, la participación de las mujeres directivas tendría que pasar del actual 27,2% a un 33,5%; es decir, la participación de la mujer en los órganos directivos tendría que aumentar un 23% para alcanzar el porcentaje de directivas que existiría si las mujeres fuesen evaluadas por el mercado como los hombres (si no fuesen discriminadas²¹).

De hecho, un 20,6% de la diferencia entre el número de hombres y mujeres directivos no puede explicarse por las diferencias entre las características personales y profesionales de hombres y mujeres; pudiéndose considerar que este porcentaje no explicado está captando la existencia de algún grado de discriminación en la promoción profesional.

CUADRO II.15.—Análisis de la discriminación en la Comunidad de Madrid en cuanto al acceso al los cargos directivos de las empresas con 10 o más asalariados (direct1)

<i>Predicción Ec HOMBRES</i>	<i>Número Hombres Directivos</i>	<i>Número Mujeres Directivas</i>
<i>Predicción Ec MUJERES</i>	40.593	20.418*
	29.908**	15.179
<i>Diferencia entre el número de hombres y mujeres directivas</i>	<i>% debido a Diferentes características</i>	<i>% debido a la Discriminación</i>
25.414	79,4%	20,6%
<i>Participación efectiva de la mujer (A)</i>	<i>Participación sin discriminación de la mujer (B)</i>	<i>Índice de discriminación (B-A)/A:</i>
27,2%	33,5%	23,0%

* Número de Mujeres Directivas que existiría en ausencia de discriminación (mujeres tratadas como hombres).

** Número de Hombres Directivos que existiría en ausencia de discriminación (hombres tratados como mujeres).

²¹ Este resultado es el que se corresponde con el «índice de discriminación» planteado anteriormente en la ecuación 9.

Para poder comparar la situación de la Comunidad con la existente en el resto de Comunidades Autónomas hemos procedido a realizar el mismo tipo de análisis utilizando la muestra de trabajadores y trabajadoras residentes en otras Comunidades Autónomas distintas a la madrileña. Los resultados en cuanto al análisis de discriminación para el resto de Comunidades Autónomas se muestran en el Cuadro II.16 (los resultados de las distintas regresiones auxiliares se muestran en los Cuadros II.17 y II.18).

De ellos se desprende que el grado de desigualdad o discriminación contra la mujer parece ser menor en la Comunidad de Madrid que en el resto de España. En efecto, en el resto de España *la participación de las mujeres en los órganos directivos tendría que aumentar un 53%* para alcanzar el porcentaje de directivas que existiría si las mujeres fuesen evaluadas como los hombres, mientras que en la Comunidad de Madrid ese aumento, como se acaba de ver, sería sólo del 23%. Y, además, el porcentaje de la diferencia entre el número de hombres y mujeres directivos atribuible a la existencia de discriminación es del 27,9% en el resto de España mientras que es del 20,6% en la Comunidad de Madrid.

CUADRO II.16.—Análisis de la discriminación en el resto de Comunidades Autónomas en cuanto al acceso al los cargos directivos de las empresas con 10 o más asalariados (direct1)

<i>Predicción Ec HOMBRES</i>	<i>Número hombres directivos</i>	<i>Número mujeres directivas</i>
<i>Predicción Ec MUJERES</i>	221.938	104.114*
	145.398**	58.552
<i>Diferencia entre el número de hombres y mujeres directivas</i>	<i>% debido a diferentes características</i>	<i>% debido a la discriminación</i>
163.386	72,1%	27,9%
<i>Participación efectiva de la mujer (A)</i>	<i>Participación sin discriminación de la mujer (B)</i>	<i>Índice de discriminación (B-A)/A:</i>
20,9%	31,9%	53,0%

* Número de Mujeres Directivas que existiría en ausencia de discriminación (mujeres tratadas como hombres).

** Número de Hombres Directivos que existiría en ausencia de discriminación (hombres tratados como mujeres).

CUADRO II.17.—*Resultados modelo Probit. Resto de España: variable dependiente direct1: Dirección de empresas con 10 o más asalariados. Muestra de hombres*

	Coefficiente	Desviación típica	z	P>z
pareja	0,2593	0,003	82,08	0,000
numhijosmenor16	0,0984	0,001	72,30	0,000
edad45	0,1505	0,003	44,24	0,000
Extranjero	-0,5263	0,006	-95,68	0,000
Estudios secundarios	0,5422	0,003	179,47	0,000
Estudios superiores	0,9859	0,003	340,95	0,000
Experiencia profesional	0,0070	0,000	20,50	0,000
(experiencia profesional) ²	-0,0001	0,000	-13,17	0,000
cursarynr	0,2021	0,003	67,21	0,000
actservicios	0,0063	0,002	3,06	0,002
asalariado	0,0073	0,002	3,03	0,002
antigüedad	0,0011	0,000	110,47	0,000
horas	0,0135	0,000	124,29	0,000
_cons	-3,5783	0,007	-488,55	0,000
LR chi ² (13) =	288189.65			
Prob > chi ² =	0,0000			
Pseudo R ² =	0,1434			
Log likelihood =	-860489.29			
(C=3%)				
direct1		% Pronósticos correctos	% Pronósticos incorrectos	
0	7.448.756	73,07%	26,93%	
1	221.829	75,02%	24,98%	
Total	7.670.585	73,13%	26,87%	

Frecuencia observada = 2,8919% Frecuencia estimada por el modelo = 2,8934%

CUADRO II.18.—*Resultados modelo Probit. Resto de España: variable dependiente direct1: Dirección de empresas con 10 o más asalariados. Muestra de mujeres*

	Coefficiente	Desviación típica	z	P>z
pareja	0,1129	0,004	26,55	0,000
numhijosmenor16	0,0766	0,003	30,03	0,000
edad45	0,1988	0,007	30,33	0,000
Extranjero	-0,3469	0,007	-46,54	0,000
Estudios secundarios	0,5056	0,006	81,46	0,000
Estudios superiores	1,0051	0,006	166,69	0,000
Experiencia profesional	0,0090	0,001	15,61	0,000
(experiencia profesional) ²	-0,0002	0,000	-13,98	0,000
cursarynr	0,1710	0,004	38,03	0,000
actservicios	-0,2850	0,004	-73,35	0,000
asalariado	0,0194	0,004	4,38	0,000
antigüedad	0,0006	0,000	30,79	0,000
horas	0,0169	0,000	102,81	0,000
_cons	-3,6085	0,012	-301,70	0,000
LR chi ² (13) =	73931,22			
Prob > chi ² =	0,0000			
Pseudo R ² =	0,1191			
Log likelihood =	-273397,35			
		(C=1%)		
direct1		% Pronósticos correctos	% Pronósticos incorrectos	
0	4.270.183	60,09%	39,91%	
1	58.611	83,64%	16,36%	
Total	4.328.794	60,41%	39,59%	
Frecuencia observada = 1,3540% Frecuencia estimada por el modelo = 1,3526%				

CAPÍTULO III

Análisis de la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas de la Comunidad de Madrid (una selección muestral)

En este capítulo, a partir de una muestra de 3.000 empresas de la Comunidad de Madrid, escogidas de forma aleatoria de entre las 151.471 empresas en activo existentes en la Comunidad de Madrid en abril de 2006 en los registros del SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), se cuantifican y determinan los porcentajes de mujeres en los consejos de administración de las empresas madrileñas. Los resultados ponen de manifiesto que *sólo el 35 % de las 2.938 empresas analizadas tienen mujeres en sus consejos*, lo que significa que la mayoría —el 65 %— de las empresas de la muestra no cuenta con mujeres consejeras. Por su parte, *la representación¹ de las mujeres en los consejos de administración de las empresas madrileñas es del 23,66 %*.

Asimismo se estudia la distribución de las consejeras según las funciones desempeñadas dentro del consejo (presidencia, vicepresidencia...). Y a continuación se analiza la relación existente entre una serie de características de las empresas y la presencia de las mujeres en sus consejos de administración, con el fin de determinar cuáles podrían ser las variables que determinan una mayor presencia de las mujeres en estos niveles. Esas características son: si cotiza o no en bolsa, el sector de actividad, la indepen-

¹ La representación de las mujeres en los consejos es el porcentaje de consejeras respecto del total de consejeros/as; es el porcentaje horizontal de mujeres en los consejos.

dencia del consejo, el tamaño de la empresa, la forma societaria, la situación geográfica, la rentabilidad y el riesgo asumido. El capítulo se cierra con un cuadro resumen en donde se intenta caracterizar el perfil de la empresa tipo que presenta un mayor porcentaje de mujeres en su consejo de administración.

3.1. SELECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

3.1.1. *Metodología de selección de la muestra y determinación del tamaño óptimo*

Para estimar la proporción de mujeres consejeras en las empresas de la Comunidad de Madrid se va a utilizar una muestra aleatoria. La muestra de tamaño óptimo será aquella que permita obtener una estimación de la proporción lo más cercana posible de su valor real. La expresión que nos da el tamaño de la muestra necesario para estimar una proporción poblacional en el muestreo aleatorio sin reemplazamiento es:

$$n = \frac{K_a^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{K_a^2 \cdot P \cdot Q + (N - 1) E^2},$$

donde N es el tamaño poblacional, P es la proporción poblacional, E es el error absoluto de muestreo y K_a es un parámetro que depende de la distribución de los elementos de la población y del nivel de confianza requerido².

Como la población de la que se extrae la muestra es infinita (el total de consejeros de las empresas de la Comunidad de Madrid es superior a 100.000 individuos³) la anterior ecuación se simplifica, y el tamaño necesario de la muestra es:

$$n = \frac{K_a^2 \cdot p \cdot q}{E^2},$$

donde p y q son los correspondientes estimadores muestrales de P y Q .

² Si la población se distribuye según una distribución normal, el parámetro K_a toma el valor 1,96 para un nivel de confianza del 95%, que es uno de los valores más utilizados.

³ El recuento de las empresas de la Comunidad de Madrid activas según datos SABI (a abril 2006) ofrece un total de 151.471 empresas, con lo que el número total de consejeros de estas empresas es claramente superior a 100.000 cumpliéndose los supuestos para el cálculo del tamaño de la muestra a partir de una población infinita.

De acuerdo con esta expresión para determinar el valor concreto de n , es necesario contar con una estimación previa de P (proporción de mujeres en los consejos de las empresas de la Comunidad de Madrid). Existen estudios previos que han tratado de estimar la proporción de mujeres en los consejos de administración de las empresas españolas, no obstante, estos estudios están centrados mayoritariamente en las empresas que cotizan en bolsa y que son un porcentaje muy pequeño de la estructura empresarial española, o en una muestra reducida de las grandes empresas españolas. El más extenso de los estudios es el realizado por Mateos y cols. (2006) en el que se encuentra que en las 1.085 empresas más importantes en España por ingresos de explotación, sólo el 6,61% de los cargos detentados en el consejo de administración por miembros directos corresponden a mujeres. En nuestro caso, dado que *el estudio se centra en la Comunidad de Madrid incluyendo empresas de todos los tamaños*, consideramos conveniente estimar el valor de P a partir de una muestra piloto previa de 1.000 empresas.

Una vez seleccionada la muestra piloto, el recuento de mujeres consejeras arrojó una proporción muestral del 17,12%⁴. Con todo ello el tamaño muestral para un nivel de confianza del 95% y un error absoluto de muestreo del 1% será igual a:

$$n = \frac{K_a^2 \cdot p \cdot q}{E^2} = \frac{1,962 \cdot 17,12 \cdot 82,88}{1} \cong 5.451 \text{ consejeros.}$$

Siendo el tamaño medio del consejo estimado a partir de dicha muestra piloto de aproximadamente dos miembros⁵, en principio, haría falta obtener una muestra de 2.725 empresas para obtener esa cifra de consejeros⁶. A fin de asegurar un número de empresas suficientes para conseguir el nú-

⁴ Se encontró un total de 295 mujeres consejeras entre un total de 1.723 consejeros con sexo identificado.

⁵ 1.723 consejeros entre 1.000 empresas.

⁶ En sentido estricto, este procedimiento de muestrear consejeros a partir de las empresas se corresponde con el conocido como muestreo por conglomerados. En el muestreo por conglomerados la unidad muestral es un grupo de elementos de la población que forman una unidad, a la que llamamos conglomerado, en nuestro caso, la unidad muestral es la empresa. Ante la dificultad de acceder individualmente a los consejeros se selecciona aleatoriamente un cierto número de conglomerados (el necesario para alcanzar el tamaño muestral establecido) y se investiga después todos los elementos pertenecientes a los conglomerados elegidos.

mero de consejeros buscados una vez eliminados los casos perdidos⁷, se ha sobre-muestreado hasta un total de 3.000 empresas.

Datos técnicos del muestreo:

Ámbito geográfico: Comunidad de Madrid.

Universo: consejeros directos de las empresas en activo de la Comunidad de Madrid.

Período de referencia: Abril de 2006.

Tamaño muestral:

Diseñada: 5.451 consejeros

Realizada: 5.710 consejeros

Procedimiento de muestreo: selección por muestreo aleatorio simple de las empresas y selección posterior de todos los elementos pertenecientes a las empresas escogidas.

Error muestral: para un nivel de confianza del 95% y $p = 17,12$, el error es de ± 1 para el conjunto de la muestra y en el supuesto de muestreo aleatorio simple.

3.1.2. Descripción de los datos

La muestra de 3.000 empresas de la Comunidad de Madrid escogidas de forma aleatoria entre las 151.471 empresas en activo existentes en la Comunidad de Madrid en abril de 2006 ofreció un recuento total de 5.898 administradores, según SABI⁸. Para dicho recuento, se eliminaron del consejo de administración las figuras de gerente (*Manager/Administrator*), director general (*General Manager*) y secretario no consejero (*Secretary of the board*) puesto que éstos carecen, por regla general, cuando son identificados por SABI, de la condición de consejeros⁹. Consecuencia de este recuento fueron eliminadas 18 empresas al no disponer de datos sobre su

⁷ Empresas para los que no se dispone de información sobre su consejo o no ha sido posible determinar el sexo de sus consejeros.

⁸ SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) es una base de datos que contiene información general y financiera sobre más de 800.000 empresas españolas. La información se obtiene de distintas fuentes oficiales, Registros Mercantiles, BORME, prensa, etc. y se actualiza periódicamente. SABI es distribuido en España por *Informa* y *Bureau Van Dijk*.

⁹ De acuerdo con la información proporcionada por *Informa*.

consejo o bien estar compuesto por las figuras que habían sido eliminadas del estudio.

El estudio mantiene como miembros del consejo de administración los cargos de Presidente (*President*), Vicepresidente (*Vice-president*), Consejero Delegado (*Executive Director*), Administrador Consejero (*Administrator*), Administrador Solidario (*Member of the Board*), Administrador Único (*Sole Administrator*) y Otros Cargos (*Other functions*). En el consejo de aquellas empresas en las que figura un administrador único en su consejo de administración, se contabiliza, en ausencia de un consejo completo, como un consejo formado por un solo individuo dentro del universo de consejos que figuran en el estudio. En la muestra no hay compañías de seguros, ni entidades de intermediación monetaria (Bancos y Cajas de Ahorro), ya que SABI sólo incluye en su base de datos aquellas entidades que cumplan con el modelo de presentación de cuentas que exige la ley para sociedades.

Para determinar el sexo de los miembros del consejo se examinaron¹⁰ los nombres propios de los consejeros, completándose dicho examen automático con una contrastación manual para depurar los posibles errores de clasificación del programa¹¹. A la hora de inferir el sexo a partir de los nombres propios se *excluyeron los consejeros institucionales* cuya función está desempeñada por otras empresas, puesto que éstos están representados por un grupo cambiante de individuos cuyas identidades y sexo se desconocen en la mayor parte de los casos. Esto es, para medir el número de mujeres consejeras sólo se contabilizan los miembros individuales directos del consejo, al no poder inferir el sexo de los consejeros institucionales. Como solamente hay 179 cargos detentados por instituciones de los 5.889 consejeros (el 3%) con sexo identificado entre las 2.982 empresas de la muestra, la exclusión de los mismos tiene un impacto relativamente escaso en la proporción de mujeres en el consejo de administración de estas empresas¹². Así pues, al centrarse el estudio en la medición de la presencia de mujeres conseje-

¹⁰ A través de la elaboración de un programa en Excel que clasifica automáticamente los nombres de los consejeros en hombres o mujeres.

¹¹ Con el objetivo de minimizar errores se han utilizado diversos diccionarios de nombres propios incluyendo algunos específicos de ciertos idiomas (gallego, catalán, euskera, inglés, francés, alemán, italiano, árabe, chino, japonés, etc.). Aun así, no ha sido posible determinar el sexo de 9 de los 5.898 consejeros, habiendo sido excluidos de la muestra.

¹² Además, bajo la hipótesis de que el porcentaje de mujeres entre el total de miembros individuales es, o debía ser, aproximadamente el mismo que el que se encuentra entre el total de consejeros, no deberían producirse sesgos significativos al excluir los consejeros institucionales para el cálculo del porcentaje de participación femenino en el consejo. En este sentido, existen pruebas anecdóticas que indican que también estos cargos institucionales suelen estar representados por hombres.

ras individuales entre los miembros directos del consejo, se excluyeron del mismo 44 empresas que tienen su consejo de administración íntegramente formado por consejeros institucionales, contando la *muestra final con un total de 2.938 empresas*.

Para finalizar este apartado, en el Cuadro III.1 se ofrecen los valores de las principales variables económico-financieras de las empresas analizadas.

CUADRO III.1.—*Principales variables económico-financieras de las empresas analizadas (último dato disponible en abril de 2006)*

	Núm. empresas	Media	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
Ingresos de explotación (miles de euros)	2.854	7.697,0	207.118,9	0,0	9.208.037
Total activos (miles de euros)	2.938	16.020,1	485.407,3	0,0	21.411.877
Número de empleados	2.456	48,1	1.234,5	1,0	57.247
Return on Total Assets (%)	2.886	-5,5	51,0	-750,3	392,4
Apalancamiento (%) (deuda l.p./ . capital+reservas)	2.457	45,8	188,3	-996,8	998,3
Ingresos de explotación por empleado (miles de euros)	1.784	222,2	1.676,4	0,0	65.636,0

3.2. PRINCIPALES RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA MUESTRA SELECCIONADA

En esta sección se analiza, en primer lugar, el número y el porcentaje de mujeres en los consejos de administración. A continuación, a partir del porcentaje obtenido de representación femenina en los puestos de dirección de las empresas seleccionadas, se señalan cuáles son las funciones que las mujeres desempeñan dentro de los consejos con el fin de determinar si los cargos que detentan son simplemente representativos, o si por el contrario esa representación les otorga poder dentro de los consejos de administración. Finalmente, en este apartado, se estudia y describe cómo varía la presencia de las mujeres en los órganos de dirección dependiendo de la estructura accionarial, del sector de actividad, del número de empleados, etc.

3.2.1. Principales cifras obtenidas

Como se puede ver en el Cuadro III.2, en abril de 2006, de los 5.710 cargos detentados por miembros directos en las 2.938 empresas madrileñas analizadas, sólo 1.351 son ocupados por mujeres; es decir, *las mujeres representan tan sólo el 23,66% del total de consejeros*¹³. Por su parte, el número medio de consejeros por empresa (de cargos detentados por miembros directos por consejo) es de 1,94, siendo la cifra de las mujeres 0,46 y la de los hombres 1,48.

Además, de acuerdo con el Cuadro III.3 y el Gráfico III.1 se concluye que solamente 1.029 empresas incluyen mujeres en sus consejos de administración, lo que supone que *sólo el 35% de las 2.938 empresas analizadas tienen mujeres en sus consejos de administración*. Además el número máximo de mujeres por consejo es de 8, mientras que el máximo para el caso de los hombres es de 20.

CUADRO III.2.—Participación de las mujeres en el consejo de administración de las empresas de la muestra

	Núm. empresas	Mínimo (consejeros por empresa)	Máximo (consejeros por empresa)	Núm. consejeros	Media (consejeros por empresa)	Desv. típ.	% horizontal
Total de cargos del consejo	2.938	1	28	5.842	1,99	1,75	
Cargos consejo detentados por miembros directos	2.938	1	21	5.710	1,94	1,59	
Mujeres cargos directos consejo	2.938	0	8	1.351	0,46	0,76	23,66 %
Hombres cargos directos consejo	2.938	0	20	4.359	1,48	1,44	76,34 %

¹³ En cuanto al error cometido con dicha estimación, teniendo en cuenta que la varianza de la proporción muestral es $V(p) = \frac{p(1-p)}{n}$, al nivel de confianza del 95% una estimación máxima de éste será:

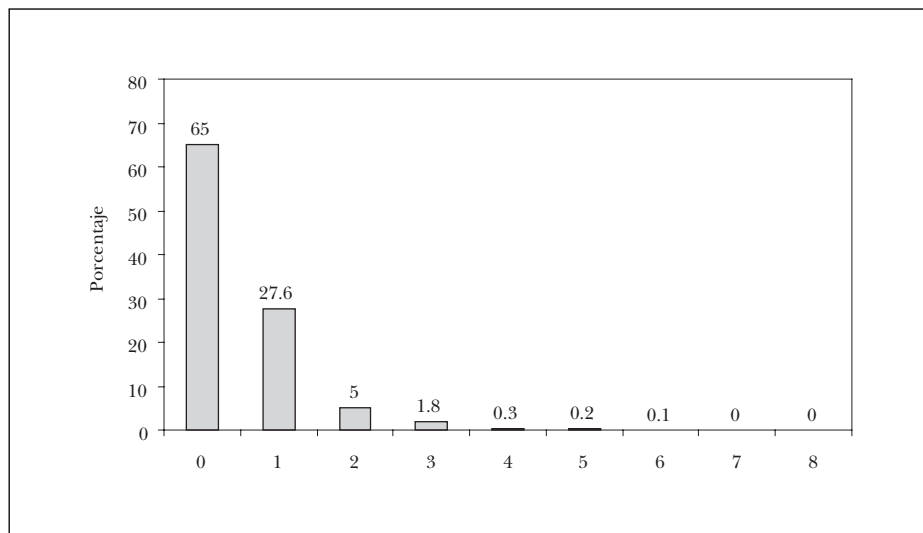
$$E = K_a \cdot \hat{V}(p) = K_a \cdot \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} = 1,96 \sqrt{\frac{23,66 \cdot 76,34}{5.710}} = 1,102\%$$

El intervalo de confianza al 95% para la proporción de mujeres consejeras directas sobre el total de cargos directos del consejo en las empresas de la CAM, es por lo tanto del [22,56; 24,76].

CUADRO III.3.—Número de empresas que tienen una o más consejeras

Núm. de mujeres en el Consejo	Frecuencia (núm. de empresas)	Porcentaje
0	1.909	65,0
1	811	27,6
2	147	5,0
3	54	1,8
4	8	0,3
5	5	0,2
6	2	0,1
7	1	0,0
8	1	0,0
Total	2.938	100,0
≥ 1	1.029	35,0

GRÁFICO III.1.—Número de mujeres miembros directos del consejo



3.2.2. Distribución de las consejeras por funciones

En cuanto a la distribución de las consejeras (porcentajes verticales) de la muestra por funciones, sólo un 5,8% de las consejeras detentan la presidencia del consejo frente a un 10% en el caso de los hombres consejeros. Como puede observarse en el Cuadro III.4 y en el Gráfico III.2, tan sólo 78 mujeres, sobre la muestra total de 2.938 sociedades, son presidentas del consejo de administración, mientras que hay 435 hombres que ocupan dicho cargo. En lo que se refiere a la vicepresidencia de los consejos no se aprecian diferencias entre los sexos, con un 2,4% de las consejeras que son vicepresidentas (32 mujeres) y el mismo porcentaje en el caso de los hombres (106). Se observa también una diferencia a favor de los hombres en la figura de Consejero

CUADRO III.4.—Presencia de las consejeras y consejeros por tipo de funciones en los consejos*

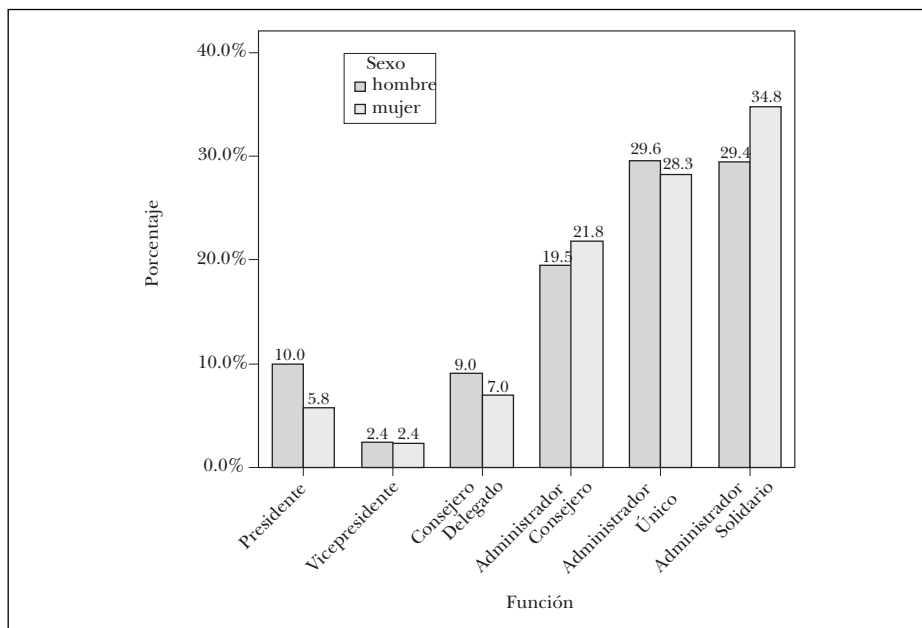
Función		Mujer	Hombre	Total
Presidente	Recuento	78	435	513
	% horizontal (% función)	15,2%	84,8%	100,0%
	% vertical	5,8%	10,0%	9,0%
Vicepresidente	Recuento	32	106	138
	% horizontal (% función)	23,2%	76,8%	100,0%
	% vertical	2,4%	2,4%	2,4%
Consejero Delegado	Recuento	94	394	488
	% horizontal (% función)	19,3%	80,7%	100,0%
	% vertical	7,0%	9,0%	8,6%
Administrador Consejero	Recuento	295	849	1.144
	% horizontal (% función)	25,8%	74,2%	100,0%
	% vertical	21,8%	19,5%	20,0%
Administrador Único	Recuento	382	1.289	1.671
	% horizontal (% función)	22,9%	77,1%	100,0%
	% vertical	28,3%	29,6%	29,3%
Administrador Solidario	Recuento	470	1.282	1.752
	% horizontal (% función)	26,8%	73,2%	100,0%
	% vertical	34,8%	29,4%	30,7%
Total	Recuento	1.351	4.355	5.706
	% horizontal (% función)	23,7%	76,3%	100,0%
	% vertical	100,0%	100,0%	100,0%

* Para la elaboración del cuadro, del total de 5.710 consejeros se han eliminado 4 que correspondían a otras funciones no especificadas y recaían exclusivamente en hombres.

ro *Delegado*: un 7% de los cargos detentados por mujeres se corresponden con esta figura, mientras que en el caso de los hombres el porcentaje se eleva hasta al 9%.

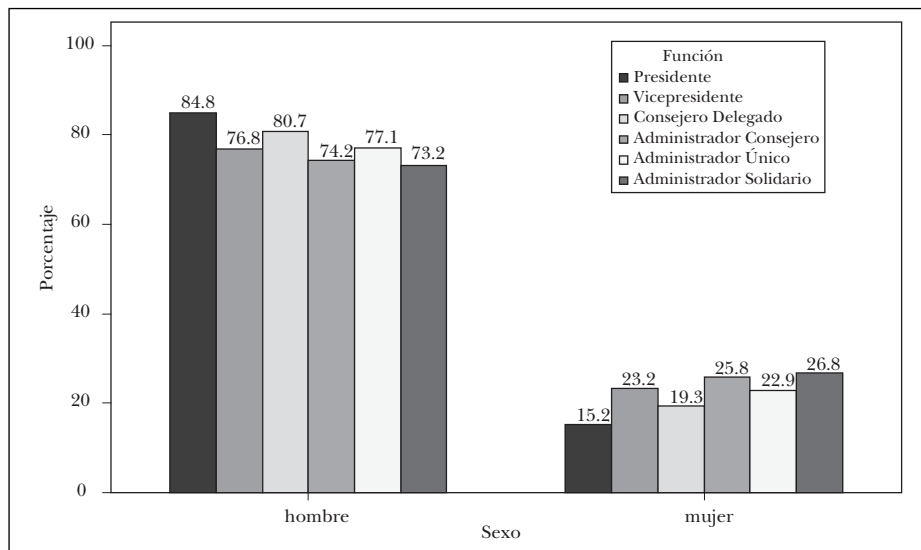
Las brechas son todavía más acusadas cuando se observan los porcentajes horizontales de mujeres y hombres en cada función (véase el Gráfico III.3), hecho ya anticipado por el bajo porcentaje (horizontal) de mujeres consejeras en las empresas de la muestra. Así *la participación femenina es particularmente baja en las funciones de Presidente (15,2%) y Consejero Delegado (19,3%)*. La presencia femenina en las sociedades en las que figura un administrador único como consejo de administración, está en torno al 23%. *La vicepresidencia, por su parte, cuenta con un porcentaje de participación femenina, el 23,2%, muy parecido a la media de la muestra*¹⁴.

GRÁFICO III.2.—Porcentajes verticales de mujeres y hombres según las funciones desempeñadas en el Consejo



¹⁴ La prueba *Chi-cuadrado* de *Pearson* para contrastar la hipótesis de «independencia de la función desempeñada en el consejo y el sexo de los consejeros», ofrece un valor del estadístico de 38,71 con 5 grados de libertad y una significación asintótica asociada a dicho estadístico de 0, con lo cual se rechaza la hipótesis nula de independencia. A la misma conclusión se llega utilizando el *Chi-cuadrado* de razón de verosimilitud.

GRÁFICO III.3.—Porcentajes horizontales de mujeres y hombres en cada función



3.2.3. Características de las empresas y su relación con la presencia de las mujeres en los consejos de administración

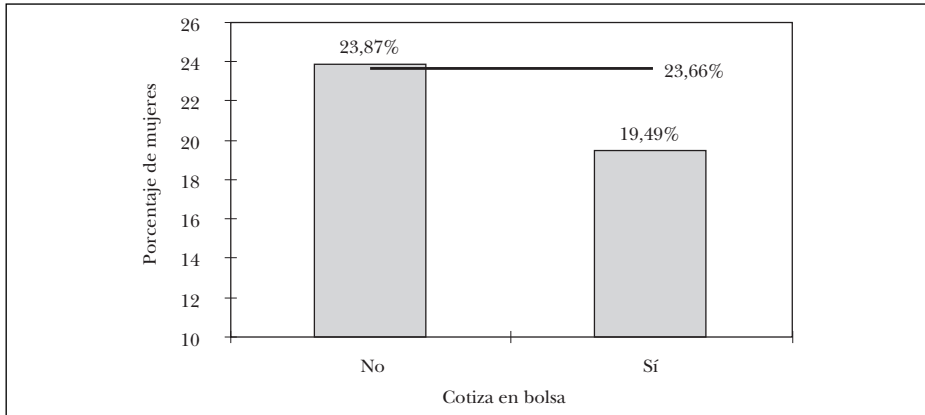
a) Distribución de consejeras en función de la cotización en bolsa

En el Cuadro III.5 y el Gráfico III.4 puede observarse que las empresas que no cotizan en bolsa tienen un mayor porcentaje de mujeres en su consejo de administración. Estos resultados están en línea con los encontrados por Mateos y cols. (2006), quienes señalan que una de las razones por la que las empresas cotizadas en bolsa disponen de un porcentaje menor de representación femenina en sus consejos de administración puede encontrarse en que entre estas empresas hay un menor número de empresas familiares, que son las que mayor probabilidad tienen de contar con presencia femenina en su consejo de administración.

CUADRO III.5.—*Distribución del número de mujeres en los consejos de administración de las sociedades en función de su cotización en bolsa*

<i>La empresa cotiza en bolsa</i>	Total de empresas	Núm. de cargos del consejo	Núm. cargos consejo detentados por miembros directos	Núm. mujeres cargos directos consejo	Núm. medio de mujeres por empresa	% horizontal mujeres
<i>No</i>	2.878	5.557	5.438	1.298	0,45	23,87%
<i>Sí</i>	60	285	272	53	0,88	19,49%
Total	2.938	5.842	5.710	1.351	0,46	23,66%

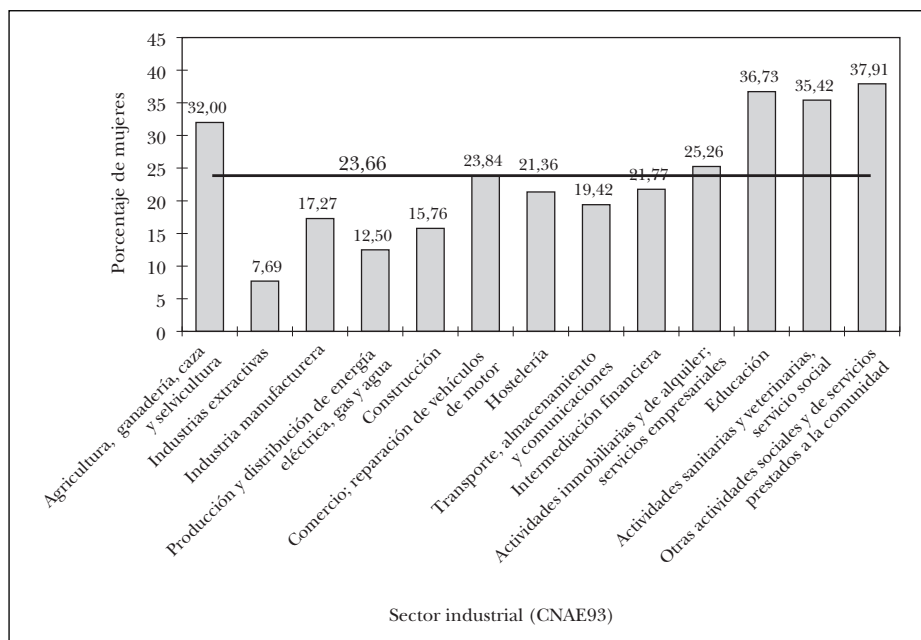
GRÁFICO III.4.—*Porcentaje horizontal de consejeras en función de la cotización en bolsa de las empresas*



b) Distribución según rama de actividad

Como se observa en el Gráfico III.5, *las empresas dedicadas al sector servicios y, en concreto, a la educación, actividades sanitarias veterinarias y servicio social, así como otras actividades sociales y de servicios prestados a la comunidad, son las que tienen porcentajes (horizontales) más altos de mujeres en sus consejos de administración.* Por el contrario, las empresas dedicadas a las actividades extractivas, manufactureras, de producción y distribución de energía y a la construcción, son las que cuentan con los más bajos porcentajes de representación femenina en sus consejos.

GRÁFICO III.5.—Porcentaje (horizontal) de mujeres en cada sector de actividad económica



c) Distribución por grado de independencia

El Bureau van Dijk¹⁵, a partir de su Base de Datos sobre Propiedad, elabora un indicador para medir el grado de independencia de la sociedad con relación a sus accionistas¹⁶. Los Indicadores de Independencia de BvD se designan como A, B, C, D y U con las siguientes características¹⁷:

¹⁵ Distribuidor en España junto con Informa de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos).

¹⁶ Los accionistas designados colectivamente, entre los que se encuentran los siguientes tipos: Empleados/Directivos/Administradores, Personas físicas y familias sin nombres («accionistas privados»), Lista genérica de accionistas (sociedades y propietarios privados), Anónimas (para sociedades anónimas con cotización en bolsa), se registran de forma que no son considerados como razonablemente capacitados para ejercitar sus facultades de voto conjuntamente. En consecuencia, estos tipos de accionistas se excluyen de la indicación de independencia

¹⁷ Informa (2003): *Base de datos sobre Vinculaciones Financieras*, Bureau van Dijk Electronic Publishing.

Indicador A: Implica que la empresa tiene la máxima independencia con respecto a sus accionistas y se asigna cuando no existe ningún accionista registrado con propiedad directa o total que alcance o supere el 25% del capital social. Ésta a su vez se subdivide en otras tres categorías:

A+: Si hay 6 o más accionistas identificados con porcentaje de propiedad conocido, o si el porcentaje de propiedad directa fuera superior al 75%.

A: Si hay 4 ó 5 accionistas identificados.

A-: Hay menos de 4 accionistas identificados en la sociedad.

Estas subdivisiones se basan en el criterio de que cuantos más accionistas de referencia tenga una sociedad más difícil será que uno de ellos ejerza un control efectivo sobre ésta.

Indicador B: Se aplica a las sociedades en las que ningún accionista registrado posee el 50% o más (directa o total) del capital social y con uno o más accionistas con un porcentaje de propiedad de más del 25%. De nuevo éstas se clasifican a su vez como B+, B o B-, de acuerdo a los mismos criterios utilizados para el indicador A.

La clasificación B+ incluye también aquellas sociedades en las que la suma de la propiedad directa o total es superior al 50%.

Indicador C: Se aplica a las sociedades con un accionista registrado con un porcentaje de propiedad total de más del 50%. Si la suma de los porcentajes de propiedad directa de todos los accionistas conocidos supera el 50,01% entonces se asigna el indicador C+.

Indicador D: Se aplica a las sociedades con un accionista registrado con un porcentaje de propiedad directa de más del 50%.

Indicador U: Indica un grado desconocido de independencia.

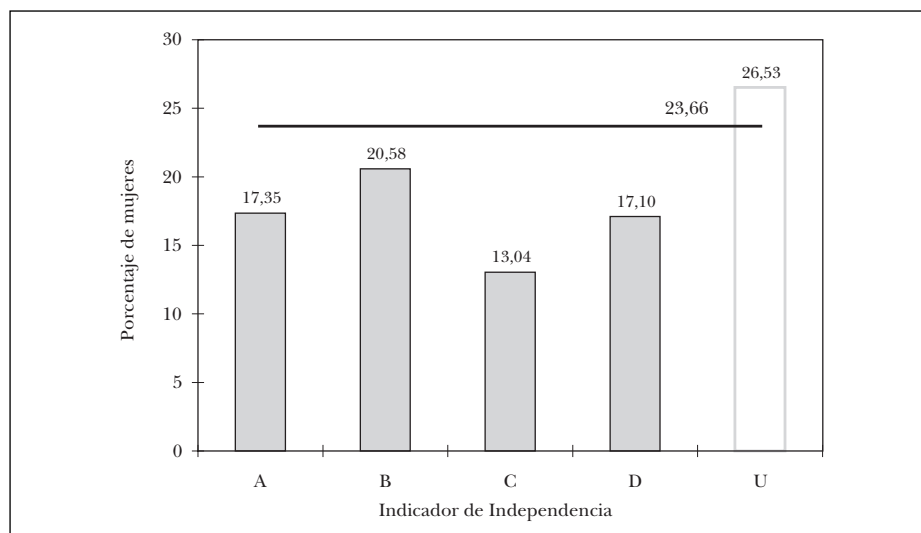
De acuerdo con el Gráfico III.6 (y el Cuadro III.6), parece que las empresas con un indicador más alto de independencia (A y B) tienen un porcentaje de consejeras ligeramente más alto (17,35% y 20,58% respectivamente) que las empresas con la calificación C y D, correspondiente a los grados más altos de dependencia (13,04% y del 17.10% respectivamente). No obstante, estos últimos porcentajes pueden estar sesgados a la baja ya que una alta proporción de las empresas de la muestra (el 72,4%) presenta un grado de independencia desconocido, y es probable que estas empresas, que son las que

presentan un mayor porcentaje de mujeres, se correspondan mayoritariamente con categorías que indican un mayor nivel de dependencia.

CUADRO III.6.—*Distribución del número de mujeres en los consejos de administración de las sociedades en función del Indicador de Independencia del Bureau van Dijk*

Indicador de Independencia BvD	Total de empresas	Núm. total de cargos del consejo	Núm. de cargos consejo detentados por miembros directos	Núm. mujeres cargos directos consejo	Núm. medio de mujeres por empresa	% horizontal Mujeres
A+	29	118	101	18	0,62	17,82
A	3	13	9	0	0,00	0,00
A-	26	95	86	16	0,62	18,60
Total A	58	226	196	38	0,59	17,35
B+	142	372	358	81	0,57	22,63
B-	28	99	94	12	0,43	12,77
Total B	170	471	452	93	0,55	20,58
C+	4	26	23	3	0,75	13,04
D	579	1.284	1.228	210	0,36	17,10
U	2.127	3.835	3.811	1.011	0,48	26,53
Total	2.938	5.842	5.710	1.351	0,46	23,66

GRÁFICO III.6.—*Porcentaje de mujeres en función del Indicador de Independencia BvD*



Si el resultado apuntado en el párrafo anterior fuera realmente así, una mayor dependencia de la empresa respecto de su accionariado podría afectar pues positivamente al número de mujeres en el consejo. Esto estaría indicando una tendencia al nombramiento de mujeres en los consejos para puestos dominicales, es decir, en representación de accionistas con capacidad de influir en el control de la sociedad. En la medida en la que los accionistas de la empresa tuvieran mayor poder para decidir sobre quiénes deben ser consejeros, el porcentaje de mujeres podría ser entonces más alto.

d) Distribución por número de empleados

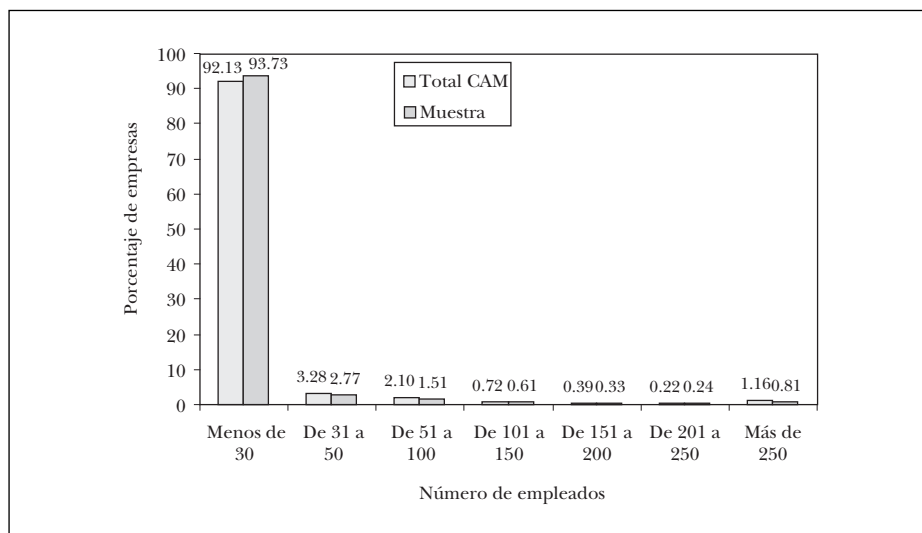
La distribución de las 151.471 empresas de la Comunidad de Madrid por número de empleados, de acuerdo con los datos procedentes del Registro Mercantil recogidos por *Informa* (último dato disponible), es muy similar a la distribución de las empresas de la muestra aleatoria (véanse Cuadro III.7 y Gráfico III.7). Se consigue así el objetivo perseguido de tener todos los estratos poblacionales convenientemente representados en la muestra¹⁸.

CUADRO III.7.—*Distribución de las empresas de la Comunidad de Madrid por número de empleados (último dato disponible)*

		Total Empresas Comunidad de Madrid		Muestra Empresas CM	
		Frecuencia	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Menos de 30	92.653	92,13%	2.302	93,73%
	De 31 a 50	3.301	3,28%	68	2,77%
	De 51 a 100	2.111	2,10%	37	1,51%
	De 101 a 150	721	0,72%	15	0,61%
	De 151 a 200	390	0,39%	8	0,33%
	De 201 a 250	225	0,22%	6	0,24%
	Más de 250	1.163	1,16%	20	0,81%
	Total válido	100.564	100,00%	2.456	100,00%

¹⁸ En este caso, la muestra de empresas madrileñas (2.456) es menor a la que se ha venido utilizando hasta ahora (2.938). Esto se debe a que no todas las empresas recogidas en la base de datos proporcionan el dato del número de empleados.

GRÁFICO III.7.—Distribución de las empresas de la Comunidad de Madrid por número de empleados

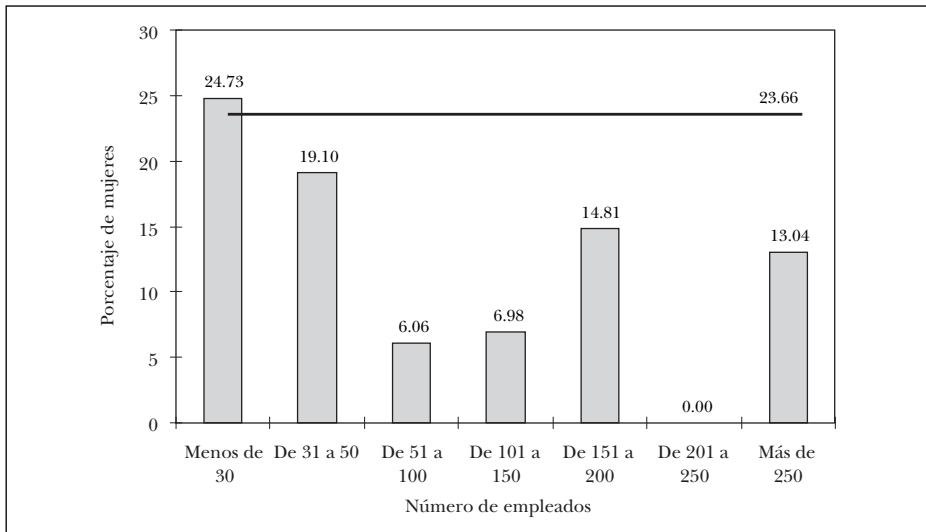


Como puede apreciarse en el Cuadro III.8 y en el Gráfico III.8 *son las empresas que tienen un menor número de empleados las que mayor porcentaje de mujeres tienen en el consejo de administración*. Respecto de la forma decreciente pero discontinua que se observa en el gráfico, es probable que la explicación de ello resida en la muestra, que es muy pequeña en algunos de los intervalos considerados (como los intervalos «de 151 a 200» o «de 201 a 250»). En cualquier caso, lo que queda muy claro es que al comparar el caso de empresas pequeñas, de menos de 30 trabajadores, con el caso de todas aquellas de más de 30 trabajadores, se produce una caída significativa en el porcentaje de mujeres consejeras: se pasa del 24,73% al 12,89%.

CUADRO III.8.—*Distribución del número de mujeres en los consejos de administración de las sociedades en función del número de empleados*

Núm. de empleados	Total de empresas	Núm. total de cargos del consejo directos	Núm. de cargos consejo detentados por miembros consejo	Núm. mujeres cargos directos	% Horizontal mujeres
Menos de 30	2.302	4.331	4.250	1.051	24,73
De 31 a 50	68	185	178	34	19,10
De 51 a 100	37	107	99	6	6,06
De 101 a 150	15	46	43	3	6,98
De 151 a 200	8	27	27	4	14,81
De 201 a 250	6	25	19	0	0,00
Más de 250	20	129	115	15	13,04
Total	2.456	4.850	4.731	1.113	23,53
<i>Menos de 30</i>	<i>2.302</i>	<i>4.331</i>	<i>4.250</i>	<i>1.051</i>	<i>24,73</i>
<i>30 o más</i>	<i>154</i>	<i>519</i>	<i>481</i>	<i>62</i>	<i>12,89</i>

GRÁFICO III.8.—*Porcentaje de mujeres en función del número de empleados*



e) Distribución por forma societaria

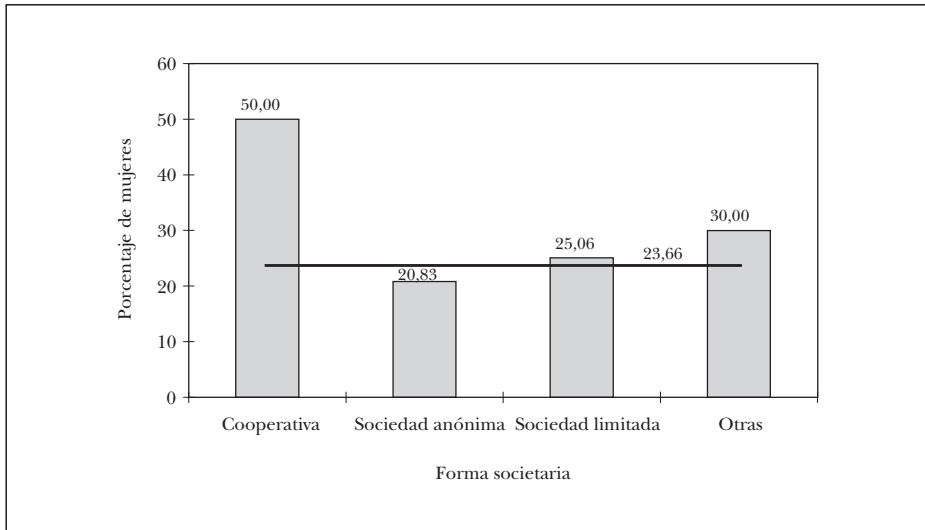
La forma societaria en la que está constituida una sociedad nos está indicando, entre otros aspectos, el grado de implicación y participación de los propietarios de la empresa en los flujos empresariales, los cuales podrían tener efectos sobre la presencia de la mujer en el consejo.

En el Cuadro III.9 y en el Gráfico III.9 se observa que *la representación de la mujer en los órganos de gobierno de las sociedades cooperativas (el 50%) es muy superior a la de cualquiera de los otros tipos de sociedades*. En cualquier caso, difícilmente se puede realizar una inferencia a partir de dos empresas, que es la muestra de que se dispone para el caso de las cooperativas.

Además se observa (y aquí las muestras empleadas son muy amplias), *que en el caso de las sociedades anónimas la participación de las mujeres en los consejos (el 20,83%) es inferior a la que existe en el caso de las sociedades limitadas (25,06%)*. Esta diferencia puede tener que ver con el hecho de que las empresas más grandes casi siempre adoptan la forma societaria de sociedad anónima, y en el caso de las grandes empresas, como ya se vio anteriormente, la presencia de las mujeres en los consejos tiende a ser inferior.

CUADRO III.9.—*Distribución del número de mujeres en los consejos de administración de las sociedades en función de la forma societaria*

Forma legal	Total de empresas	Núm. total de cargos del consejo	Núm. de cargos consejo detentados por miembros directos	Núm. mujeres cargos directos consejo	Núm. medio de mujeres por empresa	% Horizontal mujeres
Cooperativa	2	6	6	3	1,50	50,00%
Sociedad anónima	643	2.012	1.935	403	0,63	20,83%
Sociedad limitada	2.286	3.814	3.759	942	0,41	25,06%
Otras	7	10	10	3	0,43	30,00%
Total	2.938	5.842	5.710	1.351	0,46	23,66%

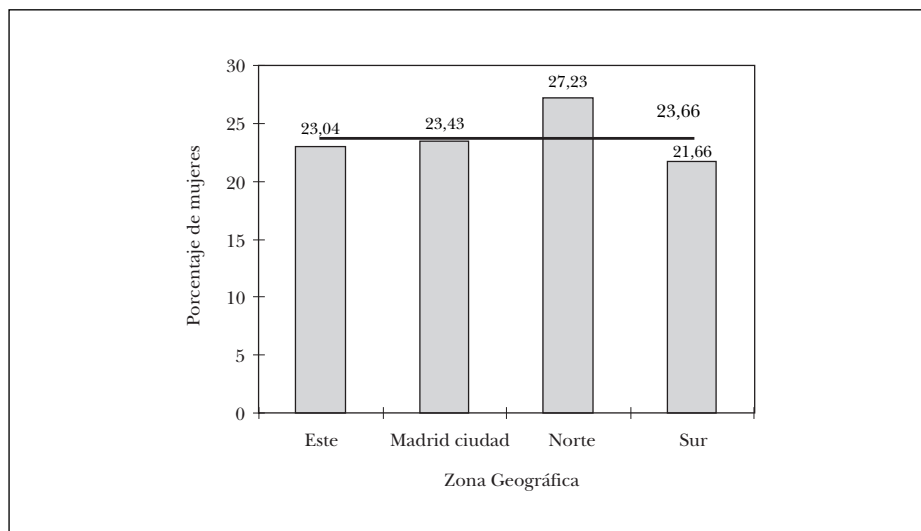
GRÁFICO III.9.—*Porcentaje de mujeres en función de la forma societaria*

f) Distribución geográfica

Atendiendo a la distribución geográfica de las empresas de la Comunidad de Madrid, se observa que son las situadas en las localidades del norte de la región las que presentan un mayor porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las empresas de la muestra (Cuadro III.10 y Gráfico III.10).

CUADRO III.10.—*Distribución del número de mujeres en los consejos de administración de las sociedades en función de la zona geográfica*

Zona geográfica	Total de empresas	Núm. total de cargos del consejo	Núm. de cargos consejo detentados por miembros directos	Núm. mujeres cargos directos consejo	Núm. medio de mujeres por empresa	% Horizontal mujeres
Este	258	466	460	106	0,41	23,04%
Madrid ciudad	1.852	3.850	3.747	878	0,47	23,43%
Norte	411	780	764	208	0,51	27,23%
Sur	414	741	734	159	0,38	21,66%
Total	2.935	5.837	5.705	1.351	0,46	

GRÁFICO III.10.—*Porcentaje de mujeres en función de la zona geográfica*

g) Distribución según rentabilidad

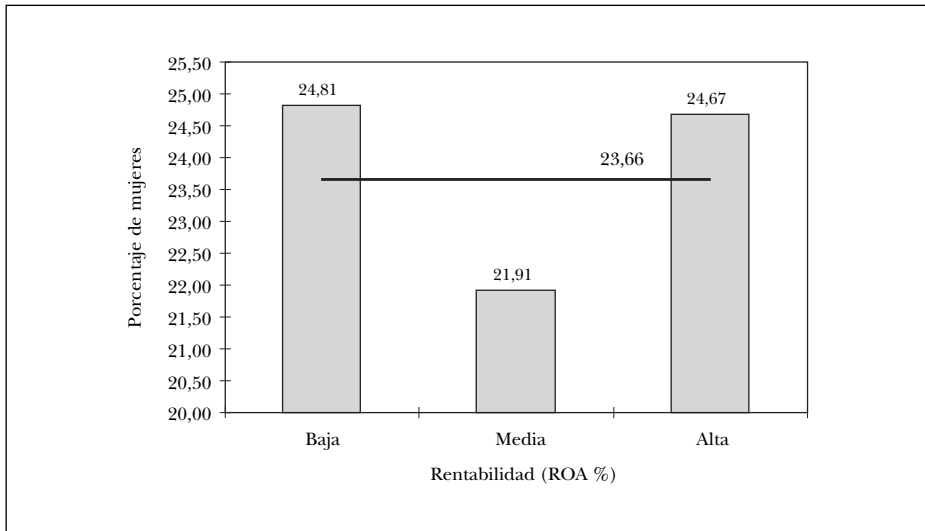
Como indicador de la rentabilidad empresarial se ha elegido la rentabilidad sobre activos de cada empresa expresada en tanto por ciento (ROA). Dado que el ROA es una variable continua, para realizar el estudio descriptivo se ha procedido a categorizarla. La variable ROA se ha dividido en tres categorías utilizando como criterio de división el que las tres contengan aproximadamente el mismo número de empresas. Como resultado de dicha división obtenemos los grupos que hemos denominado de rentabilidad alta, media y baja.

Del análisis exploratorio inicial (Cuadro III.11 y Gráfico III.11) se desprende que *no parece existir una relación clara entre rentabilidad y participación de las mujeres en los consejos*: las sociedades con una rentabilidad alta o baja presentan un porcentaje mayor de mujeres en los consejos, mientras que aquellas de rentabilidad media presentan un porcentaje menor. Recuerdese, a este respecto, que en la literatura empírica sobre este tema, expuesta en el Capítulo I, tampoco se obtiene un resultado concluyente en esta materia.

CUADRO III.11.—*Distribución del número de mujeres en los consejos de administración de las sociedades en función de la rentabilidad empresarial (último dato disponible)*

Rentabilidad (ROA%)	Total de empresas	Núm. total de cargos del consejo	Núm. cargosconsejo detentados por miembros directos	Núm. mujeres cargos directos consejo	Núm. medio de mujeres por empresa	% Horizontal mujeres
Baja	963	1.791	1.749	434	0,45	24,81
Media	961	2.091	2.031	445	0,46	21,91
Alta	962	1.874	1.844	455	0,47	24,67
Total	2.886	5.756	5.624	1.334	0,46	

GRÁFICO III.11.—*Porcentaje de mujeres en función de la rentabilidad empresarial*



h) Distribución según riesgo

Para medir el riesgo en las rentabilidades obtenidas hemos procedido a calcular la desviación típica del ROA anual durante el período comprendido entre 1993 y 2004. Con objeto de evitar problemas de falta de normalidad se ha transformado la variable calculando su logaritmo.

Se ha procedido a dividir el dominio de definición de la volatilidad del ROA (logaritmo neperiano de la desviación típica del ROA en el período 1993-2004) en tres partes, siendo la parte central de volatilidad media aque-

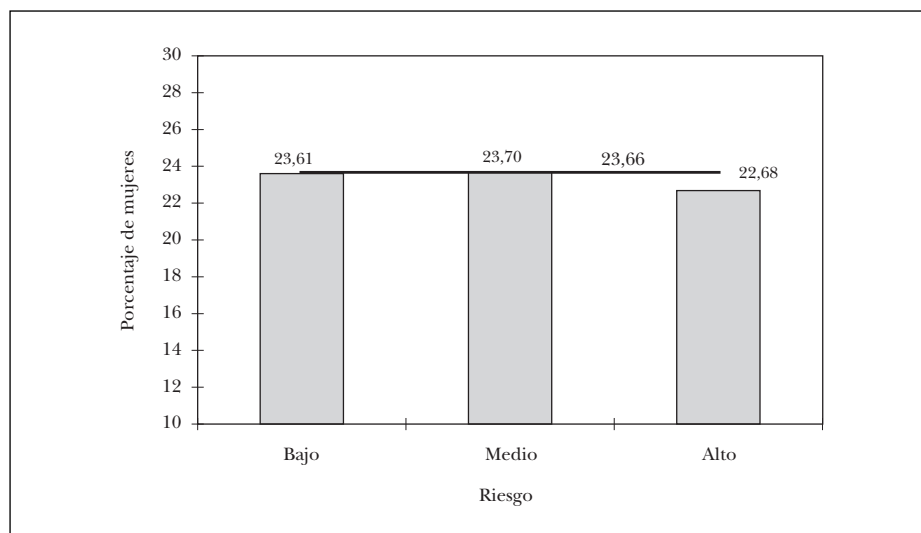
lla que se encuentra a más/menos una desviación típica del centro de la distribución, correspondiendo los otros dos segmentos a las volatilidades baja y alta. Quedan así las empresas divididas en un grupo de empresas de volatilidad baja (383), de volatilidad media (1.881) y de volatilidad alta (382).

De acuerdo con el Cuadro III.12 y el Gráfico III.12 parece que la volatilidad medida a través de la desviación típica del ROA *apunta ligeramente a que aquellas empresas con un riesgo mayor son las que tienen menos mujeres en sus consejos de administración.*

CUADRO III.12.—*Distribución del número de mujeres en los consejos de administración de las sociedades en función del riesgo*

Desviación típica del ROA 2004-1993 (Log)	Total de empresas	Núm. total de cargos del consejo	Núm. de cargos consejo detentados por miembros directos	Núm. mujeres cargos directos consejo	Núm. medio de mujeres por empresa	% Horizontal mujeres
Baja	383	843	826	195	0,51	23,61%
Media	1.881	3.852	3.755	890	0,47	23,70%
Alta	382	645	635	144	0,38	22,68%
Total	2.646	5.340	5.216	1.229	0,46	

GRÁFICO III.12.—*Porcentaje de mujeres en función del riesgo*



3.3. ESTIMACIÓN DE UN MODELO DE DATOS DE RECuento PARA EL ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA PRESENCIA DE LA MUJER: REGRESIÓN DE POISSON

Las especificaciones más utilizadas en la literatura sobre el estudio de los factores que influyen en la representación femenina en los consejos de administración de las empresas definen la variable dependiente, bien como el número de mujeres en el consejo, bien como el porcentaje de mujeres en el consejo (Adams y Ferreira 2004; Carter y cols., 2003). A fin de tener en cuenta la naturaleza discreta de la *variable dependiente número de mujeres en el consejo* empleamos un modelo de regresión de *Poisson*.

Los modelos de regresión de *Poisson* sirven para modelizar fenómenos en los que la variable dependiente toma valores enteros positivos (0, 1, 2, 3,...). Si definimos por Y la variable dependiente que toma los valores 0, 1, 2, 3,..., ésta es la realización de una variable aleatoria con distribución de *Poisson* de parámetro λ . La probabilidad de esa realización se obtiene a partir de la función de cuantía,

$$\Pr[Y = y_i] = \frac{(\ddot{e}_i)^{y_i}}{y_i!} e^{-\ddot{e}_i} \quad Y = 0, 1, 2, \dots$$

siendo λ el número de sucesos esperado que viene dado por:

$$E[y_i / \mathbf{X}_i] = \text{Var}[y_i / \mathbf{X}_i] = \lambda_i$$

A través del modelo de *Poisson* vamos a intentar explicar λ_i en función de las variables independientes que pueden estar influyendo en el fenómeno que se pretende estudiar. La formulación más habitual para λ_i es una función exponencial para asegurar que siempre tome valores positivos

$$\ddot{e}_i = e^{\mathbf{X}_i \hat{\mathbf{a}}}$$

donde \mathbf{X}_i es el vector de valores de las variables explicativas y $\hat{\mathbf{a}}$ sus coeficientes de regresión.

Definición de las variables explicativas

Dada la heterogeneidad en el tamaño de los consejos de administración de las sociedades objeto de estudio y puesto que se ha contrastado (Carter

y cols., 2003; Agrawal y Knoeber 2001; Mateos y cols., 2006) que existe una relación positiva entre el tamaño del consejo y la presencia de la mujer en el consejo, se ha incluido como variable independiente el número de cargos ocupados por miembros directos. Los consejos más grandes tienen más asientos disponibles por lo que es de prever una mayor representación de la mujer que en las empresas con consejos más pequeños. Adicionalmente, para tener en cuenta el hecho de que la relación no es lineal ya que la probabilidad puede crecer menos que proporcionalmente que el tamaño del consejo, se incluye la variable al cuadrado. Una posible explicación de la aparición de un coeficiente negativo en la variable al cuadrado podría ser el hecho de que las empresas incluyen mujeres en el consejo por motivos meramente simbólicos y una vez que se ha conseguido una cierta representación femenina se disipa la demanda de mujeres candidatas (Farrel y Hersch, 2005).

Puesto que los resultados anteriores muestran que son las empresas situadas en las localidades del norte de la Comunidad de Madrid las que presentan un mayor porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las empresas de la muestra, para tener en cuenta posibles diferencias de representación femenina en los consejos de distintas zonas geográficas, se ha desagregado la variable «zona geográfica» en una serie de variables dicotómicas para cada una de las zonas consideradas, considerando como categoría de referencia la de Madrid ciudad.

Existen también estudios que sugieren que la representación de mujeres en los consejos de las empresas más grandes es mayor, en parte, debido a la mayor demanda de diversidad que soportan estas empresas por parte de la opinión pública (Agrawal y Knoeber 2001). Carter y cols. (2003), en su estudio sobre la relación entre la diversidad en el consejo y el valor de la empresa, también encuentran una relación positiva significativa entre la presencia de la mujer en el consejo y el tamaño de la empresa medido a través de la cifra total de activo. No obstante, en el caso de España, en el estudio realizado por Mateos y cols. (2006) se observa que a medida que aumenta el tamaño de la empresa disminuye la presencia de la mujer; los autores explican este resultado señalando que es debido a que varios de los factores considerados en su estudio y que muestran una relación positiva con la presencia femenina en el consejo (empresa familiar, cotización en bolsa, forma societaria, etc.) suelen estar relacionados negativamente con el tamaño de la empresa.

La inclusión en el análisis del tamaño de la empresa está dificultada por la necesidad de cuantificarla numéricamente y por la existencia de múltiples medidas para su definición. En la revisión bibliográfica (Camisón, 2001; McMahon, 2001) se evidencia el predominio de los criterios cuanti-

tativos¹⁹ sobre los cualitativos, y se aboga por la conveniencia de establecer una variable única y cuantificable; por eso, en los estudios más recientes, se combinan las variables cuantitativas más utilizadas y se crea, a partir de ellas, una nueva definición en forma de variable única.

En el presente estudio se ha optado por la definición de una medida híbrida del tamaño de la empresa a partir de la utilización del análisis factorial²⁰ de las tres variables más usadas (el número de empleados, el total de activos y los ingresos de explotación). Los resultados concretos del análisis factorial realizado se pueden ver en el apéndice, donde se ha extraído un factor que puede interpretarse (Peña, 2002, págs. 152-153) como una medida del tamaño de la empresa al ser una media de las tres variables incorporadas al factorial. En concreto, la variable tamaño se ha calculado a partir de la siguiente ecuación, donde los valores de las variables empleadas en el análisis factorial se toman estandarizadas para el cálculo de la nueva variable tamaño:

$$\begin{aligned} \text{Tamaño} &= 0,386 \cdot (\log \text{ núm. empleados}) + \\ &+ 0,428 \cdot (\log \text{ ingresos explotación}) + \\ &+ 0,382 \cdot (\log \text{ total activo}) \end{aligned}$$

Para contrastar la posible existencia de una relación positiva entre la representación femenina en el consejo y la rentabilidad empresarial sugerida por estudios empíricos previos (Adler, 2001; Carter y cols., 2003; Erhardt y cols., 2003; Catalyst, 2004) se han seleccionado dos ratios. Estos ratios son la rentabilidad sobre activos (ROA) (último dato disponible) y los ingresos de explotación por empleado en logaritmos (último dato disponible)²¹. Un argumento frecuentemente utilizado para apoyar esta evidencia es que las mujeres añaden nuevos valores y puntos de vista al consejo, que sale fortalecido y mejorado tras su integración, lo que se traduce en una mejora del valor de la empresa. Otra posible interpretación de esta relación positiva es la que ofrecen Farrell y Hersch (2005), quienes argumentan que al ser las

¹⁹ Concretamente, de la cifra de ventas y el número de empleados.

²⁰ El análisis factorial trata de encontrar factores no directamente observables a partir de un conjunto de variables observadas perdiendo el mínimo de información posible, de modo que sean fácilmente interpretables y las menos posibles.

²¹ En el caso de esta variable se tiene un 40% de casos perdidos, por lo que se ha optado por sustituirlos por la media. En lo que respecta a la rentabilidad sobre activos como a su desviación típica, el número de casos perdidos es relativamente bajo (2% y 10%, respectivamente), por lo que no se pierde demasiada información.

mujeres cualificadas para acceder al consejo un recurso escaso²², éstas seleccionan las sociedades con mejores resultados empresariales, o bien que las sociedades con mejores resultados empresariales pueden concentrarse más en objetivos de diversidad²³.

Por otro lado, y dado que estudios previos (Adams y Ferreira, 2004) documentan una relación negativa entre el riesgo y la presencia de la mujer en el consejo, se han seleccionado como variable para medir el riesgo la volatilidad en la rentabilidad obtenida por la empresa. Las empresas con menos riesgo deberían obtener unas cifras estables de rentabilidad, mientras que aquellas en las que la rentabilidad oscila mucho de un año a otro tienen un riesgo mayor. Para medir la volatilidad en las rentabilidades obtenidas se ha calculado la desviación típica del ROA anual durante el período comprendido entre 1993 y 2004. Al objeto de evitar problemas de falta de normalidad se ha transformado la variable calculando su logaritmo.

Se incluye el control de los accionistas sobre la empresa como una variable explicativa de la posible existencia de presión externa proveniente del accionariado en demanda de una mayor presencia de la mujer en los consejos directivos (Gillan y Starks 2000; Carleton y cols., 1998). Otra posible explicación del efecto positivo de esta variable estaría en la tendencia a que las mujeres se encuentren en el consejo como consejeras dominicales en representación de las familias propietarias de las empresas. El control de los accionistas sobre la empresa se mide a través del Indicador de Independencia de *Bureau van Dijk*, que a partir de su Base de Datos sobre Propiedad, elabora un indicador para medir el grado de independencia de la sociedad con relación a sus accionistas. Los Indicadores de Independencia de BvD se designan como A, B, C, D y U y han sido expuestos en detalle con anterioridad. La variable se ha categorizado a fin de incluirla en el modelo tomando valores de 1 a 9, donde 1 indica el menor grado de independencia (D) y 9 el mayor (A+). En el caso en el que no se dispone de información (categoría U), se ha decidido asignarle el valor correspondiente a la moda (categoría D). En este caso, la categoría correspondiente a la moda representa más de un 70% de las empresas de las que se dispone de información, estando además correlacionada con el tamaño, por lo que es

²² Dado que las empresas todavía tienden a configurar la estructura de sus consejos a partir de los profesionales de los más altos niveles, donde la mujer está infrarrepresentada.

²³ Con el fin de contrastar empíricamente dicha argumentación, los autores analizan la respuesta del mercado al anuncio de la adición de una mujer al consejo de administración no encontrando rendimientos anormales asociados con dicho anuncio incluso si la empresa tenía un consejo compuesto íntegramente por hombres.

de esperar que aquellas empresas de las que no se dispone de información sobre su composición accionarial se encontrarán mayoritariamente entre las más pequeñas, en las que el grado de independencia es menor.

En la descripción de los datos se ha comprobado que el porcentaje de mujeres consejeras sobre el total de miembros directos era mayor en las empresas que no cotizaban en bolsa (23,87%), que en las que sí lo hacen (19,495). La inclusión de la variable dicotómica sobre si la empresa cotiza o no en bolsa viene justificada a fin de contrastar los resultados encontrados por Mateos y cols. (2006), quienes señalan que una de las razones por la que las empresas cotizadas en bolsa disponen de un porcentaje menor de representación femenina en sus consejos de administración puede encontrarse en que entre estas empresas hay un menor número de empresas familiares, que son las que mayor probabilidad tienen de contar con presencia femenina en su consejo de administración.

Para tener en cuenta posibles diferencias de representación femenina en los consejos de distintos tipos de sociedades, la variable categórica «Tipo de sociedad» se ha desagregado en las variables dicotómicas «sociedades limitadas» y «otras sociedades», no siendo posible un mayor grado de desagregación puesto que en la muestra objeto de estudio tan sólo se encuentran 2 sociedades cooperativas, 6 asociaciones y otras formas no definidas, y una sociedad regular colectiva. La categoría de referencia es la sociedad anónima.

Otra variable que podría caracterizar distintas actitudes hacia la presencia de las mujeres en los consejos de administración de las empresas podría estar en la antigüedad de la empresa. Por ello se incluye esta variable en el modelo a fin de averiguar si las empresas de más reciente creación tienen una mayor participación de mujeres en sus consejos.

Por último, la evidencia empírica, sugiere que el sector en el que opere la empresa es significativo a la hora de explicar la representación de las mujeres en los consejos de administración (Fryxell y Lerner 1989; Harrigan 1981). Harrigan (1981), por ejemplo, encuentra que las mujeres directivas son más frecuentes en aquellos sectores de servicios intensivos en mano de obra que en los sectores industriales y manufactureros²⁴. En el caso español, Mateos y cols.(2006) encuentran que son los sectores intensivos en

²⁴ Bertrand y Hallock (2000) encuentran que es más probable encontrar a mujeres dirigiendo empresas especializadas en servicios sociales y de salud y comercio, mientras que mujeres directivas escasean en los sectores dedicados a la agricultura, la construcción, la minería y la industria pesada.

mano de obra y orientados a los servicios (servicios financieros, excluido el sector bancario y el de seguros, e inmobiliarios) los que cuentan con la mayor representación femenina, mientras que los sectores industriales y tecnológicos tienen la menor presencia de mujeres en sus consejos (sector de materiales básicos, industria y construcción). Para validar estos resultados en el caso de las empresas de la Comunidad de Madrid se han agrupado las empresas de la muestra a partir de la clasificación de códigos CNAE a dos dígitos y se han incluido tantas variables dicotómicas como sectores de actividad resultantes de la clasificación realizada, tomando como categoría de referencia el sector de industrias extractivas.

Resultados empíricos

Una vez introducidas en el modelo todas las variables independientes se ha procedido a estimarlo por máxima verosimilitud²⁵, cuyos resultados se muestran en el Cuadro III.13.

En primer lugar, se ha estimado la regresión de Poisson con todas las variables (Modelo I). Una vez eliminadas una a una las variables no significativas, según el estadístico de razón de verosimilitudes, llegamos a un modelo reducido en el que *las variables relevantes para la explicación de la presencia femenina en los órganos de administración son: el tamaño del consejo, el tamaño del consejo al cuadrado, la zona norte de la Comunidad de Madrid, el tamaño de la empresa medido como combinación del número de empleados, ingresos de explotación y activo de la empresa, el ROA, y el riesgo, también se observan diferencias entre sectores* (véase el Modelo II).

Para los contrastes de significatividad individual de las variables se ha utilizado el estadístico de cociente de verosimilitudes²⁶ que tiene la siguiente expresión:

$$LR = 2[\ln L(Y, \mathbf{X}, \hat{\boldsymbol{\beta}}) - \ln Lr(Y, \mathbf{X}, \hat{\boldsymbol{\beta}})]$$

²⁵ La función que se maximiza es el logaritmo de la función de verosimilitud de la muestra:

$$\ln L = \sum_{i=1}^n [y_i (\beta_1 + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki}) - \ln y_i! - \lambda_i]$$

²⁶ Se ha preferido utilizar el cociente de verosimilitudes en lugar del estadístico de *Wald* ya que desafortunadamente, este último, tiene una propiedad indeseable. Cuando el valor absoluto del coeficiente de regresión es grande, la desviación típica estimada del coeficiente también será grande. Esto origina que el estadístico tome un valor demasiado pequeño, conduciendo a aceptar la hipótesis nula de que el coeficiente es 0, cuando en realidad debería rechazarse.

CUADRO III.13.— Variables independientes que determinan la presencia femenina en los consejos de administración de la Comunidad de Madrid

Variable	Modelo I (todas las variables)			Modelo II (sólo variables significativas)		
	β	LR	p value	β	LR	p value
Constante	-2,669			-1,797		
Número total de cargos directos del consejo	0,099***	9,63	0,002	0,096***	10,55	0,001
Cuadrado del total de cargos directos del consejo	-0,008***	11,35	0,001	-0,007***	10,65	0,001
Norte	0,145*	2,98	0,084	0,141**	4,93	0,026
Sur	0,037	0,16	0,689			
Este	0,030	0,07	0,785			
Tamaño de la empresa	-0,182***	30,13	0,000	-0,202***	44,09	0,000
Rentabilidad sobre activos (ROA)	0,001***	19,53	0,000	0,001***	19,69	0,000
Ingresos de explotación por empleado (Log)	-0,046	1,77	0,184			
Desviación típica ROA (Log)	-0,015***	370,28	0,000	-0,017***	370,63	0,000
Indicador de independencia BvD	-0,016	0,83	0,364			
Cotiza en bolsa	0,097	0,15	0,700			
Sociedad limitada	0,070	0,80	0,370			
Otras sociedades	0,104	0,03	0,862			
Antigüedad	0,005	2,53	0,111			
Efectos fijos sectoriales	Sí			Sí		
Número de Observaciones	2.601			2.601		
Logaritmo de la verosimilitud	-2.067,348			-2.072,501		

*, **, *** Variables significativas.

donde LR es el estadístico de cociente de verosimilitudes y los logaritmos de las verosimilitudes corresponden a dos modelos: El completo que incluye todas las variables explicativas. (L) y el restringido (Lr) que excluye la variable objeto de contraste. Este estadístico sigue una distribución χ^2 con un número de grados de libertad igual al de variables excluidas.

Si el estadístico supera el valor en tablas, se concluye que la variable en cuestión es significativa y su parámetro asociados significativamente distintos de cero.

Los resultados obtenidos muestran una serie de conclusiones:

En primer lugar, y como era de esperar, *cuanto mayor sea el número de miembros directos del consejo de administración mayor será la probabilidad de que un miembro individual del consejo sea mujer*. Esta relación, sin embargo, no es lineal, pues dicha probabilidad crece menos que proporcionalmente que el tamaño del consejo. Esto puede ser indicio de la tendencia de las empresas a incluir mujeres en los consejos por motivos meramente simbólicos.

Por otra parte, si medimos el tamaño de la empresa como una combinación de los aspectos cuantitativos tradicionalmente más utilizados, como los ingresos de explotación, el número de los empleados y el activo, *se observa que a medida que aumenta el tamaño de la empresa disminuye la proporción de mujeres en el consejo*. Ya en Mateos y cols. (2006) se observa que a medida que aumenta el tamaño de la empresa disminuye la presencia de la mujer. Los autores explican este resultado señalando que es debido a que diversos factores que muestran una relación positiva con la presencia femenina en el consejo, como el carácter familiar de la empresa familiar, suelen estar relacionados negativamente con el tamaño de la empresa.

Se observa también cómo *en los consejos de las empresas de la zona Norte de la Comunidad de Madrid las mujeres se encuentran en mayor proporción* respecto a otras zonas de la Comunidad.

En línea con otros estudios empíricos previos (Adler 2001; Carter y cols. 2003; Erhardt y cols., 2003; Catalyst, 2004), se encuentra que en este caso *las empresas con mayor presencia femenina en el consejo obtienen mejores resultados empresariales*. En cambio, en cuanto al riesgo, *los resultados sugieren que existe una relación negativa entre el riesgo* calculado como la desviación típica del ROA anual durante el período comprendido entre 1993 y 2004 *y la probabilidad de que un consejero sea mujer*.

Finalmente, se observan diferencias estadísticamente significativas por sectores de actividad. *Aquellos sectores en los que la mujer se encuentra más representada son, por este orden: Otras actividades sociales y de servicios prestados a la comunidad; servicios personales; Educación; Agricultura y ganadería; Actividades sanitarias y veterinarias, servicio social; Actividades inmobiliarias y, por último, Comercio*. Estos sectores son precisamente los que, en su mayoría, están más

asociados con *roles* típicamente femeninos. Estos resultados son consistentes con los obtenidos por Mateos y cols. (2006) para las mil mayores empresas españolas, quienes encuentran que son los sectores intensivos en mano de obra y orientados a los servicios los que cuentan con la mayor representación femenina.

APÉNDICE

ANÁLISIS FACTORIAL PARA LA DETERMINACIÓN
DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA*Estadísticos descriptivos (últimos datos disponibles)*

	Media	Desviación típica(a)	N del análisis(a)	N perdida
Log número empleados	1,3262	1,18259	2938	482
Log ingresos explotación	5,4868	1,80483	2938	304
Log total activos	5,6001	2,05184	2938	7

(a) Para cada variable, los valores perdidos se sustituyen por la media de la variable.

Matriz de correlaciones(a)

		Log número empleados	Log ingresos explotación	Log total activos
Correlación	Log número empleados	1,000	0,617	0,415
	Log ingresos explotación	0,617	1,000	0,601
	Log total activos	0,415	0,601	1,000
Sig. (Unilateral)	Log número empleados		0,000	0,000
	Log ingresos explotación	0,000		0,000
	Log total activos	0,000	0,000	

(a) Determinante = 0,394

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,650
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2163,223
	Gl	3
	Sig.	0,000

Matrices anti-imagen

		Log número empleados	Log ingresos explotación	Log total activos
Covarianza anti-imagen	Log número empleados	0,616	-0,274	0,044
	Log ingresos explotación	-0,274	0,475	-0,265
	Log total activos	-0,044	-0,265	0,636
Correlación anti-imagen	Log número empleados	0,679(a)	-0,506	-0,070
	Log ingresos explotación	-0,506	0,603(a)	-0,482
	Log total activos	-0,070	-0,482	0,692(a)

(a) Medida de adecuación muestral

Comunalidades

	Inicial	Extracción
Log número empleados	1,000	0,654
Log ingresos explotación	1,000	0,802
Log total activos	1,000	0,638

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,093	69,778	69,778	2,093	69,778	69,778
2	0,586	19,517	89,295			
3	0,321	10,705	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes(a)

	Componente
	1
Log número empleados	0,809
Log ingresos explotación	0,895
Log total activos	0,799

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a 1 componentes extraídos

Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente
	1
Log número empleados	0,386
Log ingresos explotación	0,428
Log total activos	0,382

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Puntuaciones de componentes.

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

1. QUÉ ES EL TECHO DE CRISTAL

El techo de cristal es una barrera invisible que se encuentran muchas mujeres en un momento determinado en su desarrollo profesional, normalmente en el acceso a los puestos más altos de la jerarquía de las organizaciones en las que trabajan, de modo que una vez llegado a este punto muy pocas mujeres franquean dicha barrera, estancando la mayoría su carrera profesional. Esa barrera invisible se puede desglosar en dos tipos de obstáculos o limitaciones a la promoción profesional: a) los obstáculos impuestos por complejos entramados de estructuras, o normas no escritas, existentes en organizaciones tradicionalmente dominadas por hombres; y b) las limitaciones profesionales que se imponen a sí mismas muchas mujeres (y todavía muy pocos hombres) con objeto de poder conciliar el trabajo fuera del hogar con las responsabilidades familiares y el trabajo doméstico.

2. POR QUÉ ES DESEABLE QUE HAYA DIVERSIDAD EN LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN

Porque las mujeres representan aproximadamente el 50% de la población; es decir, representan aproximadamente el 50% de los ciudadanos que son sujetos de derechos políticos, económicos y sociales. Y así como esos porcentajes se mantienen —o se va camino de que se alcancen— en las diversas esferas de la sociedad (participación política, cultural, en calidad de consumidores, en el mercado laboral, etc.), es una razón de justicia el que ese 50% (aproximadamente) se alcance también en la participación en la esfera del poder eco-

nómico. *Por razones de eficiencia económica*, en dos sentidos (que no son incompatibles entre sí): el primer sentido hace referencia a que puede haber diferencias en los estilos de dirección de mujeres y hombres, y en tal caso sería deseable aprovechar esa diversidad en aras de incrementar la competitividad de las empresas. Y el segundo pone el énfasis no tanto en las posibles diferencias que puedan existir en los estilos de dirección, sino en el despilfarro de talentos que supondría la exclusión de casi un 50% de la población de la posibilidad de acceder a puestos de alta dirección; este segundo sentido es el que se considera más relevante en este estudio. *Y por el modelo que se ofrece a otras mujeres*: estos puestos de alta responsabilidad en las empresas a menudo poseen un alto relieve y repercusión social, y pueden servir de modelo para muchas mujeres que están recibiendo su educación en la actualidad, o que se están incorporando al mercado laboral.

3. POR QUÉ SE DAN ESAS DESIGUALDADES ENTRE MUJERES Y HOMBRES EN LA PROMOCIÓN

Porque existe un número de mujeres promocionables relativamente pequeño, resultado de la existencia previa de una serie de ámbitos de desigualdad en contra de la mujer —segregación ocupacional, diferencias en educación, peores condiciones de contratación, desigualdades en el ámbito familiar, etc.— que hacen que haya menos mujeres que hombres que apuesten profesionalmente y que estén en condiciones de acceder a los escalones más altos de las organizaciones (*pipeline argument*). *Porque existen una serie de barreras en el seno de las organizaciones que excluyen a algunas de las mujeres promocionables*, y que tiene que ver con la cultura empresarial, con los sistemas informales de relación que existen en el ámbito de los ejecutivos, etc. Por tanto, llegan pocas mujeres (relativamente) a la parrilla de salida de personas promocionables a los puestos más altos y, además de ello, una parte de ellas no consigue superar una serie de barreras que no se dan para los hombres. Y además ambos factores se retroalimentan mutuamente.

4. CÓMO SE HA MEDIDO EN ESTE ESTUDIO LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LOS PUESTOS DE DIRECCIÓN

En primer lugar se han empleado el *Censo de 2001* y el *II Trimestre de la EPA de 2005*, a partir de los cuales se ha analizado la relación existente entre la participación de las mujeres en los puestos de dirección (aproximados mediante una serie de ocupaciones de las recogidas en la CNO 94, ta-

les como «dirección general», «dirección de áreas», dirección de empresas con 10 o más asalariados», etc.) y una serie de variables relacionadas con sus situaciones personales y profesionales: edad, situación familiar, sector donde trabajan, etc. En segundo lugar, se ha empleado una *muestra de 3.000 empresas* de la Comunidad de Madrid (escogidas de forma aleatoria de entre las 151.471 empresas en activo existentes en la CAM en abril de 2006 según los registros del SABI), y a partir de ella se ha cuantificado la presencia de las mujeres en los Consejos de Administración y se ha realizado un análisis exhaustivo de las características de las empresas que presentan mayores porcentajes de mujeres en los puestos de dirección.

5. EL LUGAR QUE OCUPA ESPAÑA EN EL PANORAMA INTERNACIONAL EN CUANTO AL PROBLEMA DEL TECHO DE CRISTAL

De acuerdo con varios tipos de indicadores, el índice de potenciación de género del PNUD, la presencia de las mujeres en los puestos directivos según las estadísticas de la OIT, y los resultados de diversos estudios sobre la presencia de las mujeres en los consejos de administración, *entre los países desarrollados España ocupa un lugar intermedio* de acuerdo con los dos primeros indicadores (con mayores niveles de desigualdad que los países nórdicos o EEUU, con menores niveles de desigualdad que la mayoría de países mediterráneos y Japón, y con niveles similares a los alemanes o británicos); y ocupa los últimos puestos en cuanto al porcentaje de mujeres en los consejos de administración (tan sólo quedan por debajo de España unos pocos países como Italia, Portugal o Japón).

6. EL LUGAR QUE OCUPA LA COMUNIDAD DE MADRID RESPECTO DEL RESTO DE CCAA DE ESPAÑA EN CUANTO A LA PRESENCIA DE LAS MUJERES EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS

A partir de los datos del *Censo de 2001* y del *2.º Trimestre de la EPA de 2005*, es posible afirmar que en cuanto a la presencia de las mujeres en los puestos directivos, *la Comunidad de Madrid se encuentra por encima de la media española, y entre las primeras posiciones del conjunto de Comunidades Autónomas*. Por ejemplo, con los datos de la EPA, en el caso de «dirección de empresas de 10 o más asalariados», la Comunidad de Madrid presenta una participación de las mujeres del 25,91% mientras que para el conjunto de España esa cifra es del 22,03%. Y con los datos del *Censo*, la CAM se encuentra en la primera posición (entre las 17 CCAA consideradas) en cuanto al porcen-

taje de mujeres en la categoría de «Directivos de áreas y departamentos especializados», en la segunda posición en la categoría de «Dirección del departamento de producción», y en la posición número siete en la categoría de «Dirección general y presidencia ejecutiva».

7. CIRCUNSTANCIAS PERSONALES Y PROFESIONALES QUE FAVORECEN LA MAYOR PRESENCIA DE MUJERES DIRECTIVAS
(CENSO 2001 y II TRIMESTRE DE LA EPA DE 2005)

Nivel jerárquico La presencia de las mujeres aumenta conforme se baja en la escala jerárquica de dirección. Por ejemplo, en Madrid las mujeres representaban en 2001 el 32,6% de los directores de áreas y departamentos especializados, el 23,51% de los directores de departamento de producción, y el 16,26% del total de directores generales/presidentes ejecutivos.

Grupo de edad El porcentaje de mujeres directivas aumenta claramente a medida que se consideran intervalos de edad menores. Este resultado se corrobora de manera muy clara tanto con los datos del Censo de 2001, como con los del II Trimestre de 2005 de la EPA.

Este tipo de resultado podría estar indicando que para las generaciones relativamente jóvenes de mujeres, la preparación y la promocionabilidad de las mismas es mayor al tiempo que los obstáculos a su promoción profesional pueden estar siendo menos restrictivos, en comparación con las generaciones anteriores de mujeres.

Situación familiar (estar emparejado y tener hijos) El porcentaje de mujeres directivas aumenta a medida que se consideran los grupos de directivos sin hijos o sin hijos y sin pareja. Este tipo de resultado aparece muy marcado con los datos del Censo de 2001, y se da también para el caso del II Trimestre de 2005 de la EPA.

Estar emparejada y, sobre todo, tener hijos, actúa como una limitación que sufren muchas mujeres (y muy pocos hombres) a la hora de alcanzar los puestos directivos de las empresas. Recuérdese, a este respecto, que

esta limitación u obstáculo que encuentran las mujeres puede ser *autoimpuesto* (muchas mujeres y casi ningún hombre renuncian a oportunidades de promoción con objeto de poder conciliar el trabajo fuera del hogar con el trabajo doméstico) o puede ser la consecuencia de la existencia de *discriminación* (estadística) por parte del empleador (no ascender a mujeres por pensar que bajarán su dedicación cuando se emparejen y tengan hijos).

*Estudios
universitarios*

El porcentaje de mujeres directivas tiende a aumentar al considerar el grupo de directivos con estudios universitarios. En cualquier caso, el resultado más relevante es el que tiene que ver con el tipo de estudios universitarios: *el porcentaje de mujeres es mucho mayor cuando se consideran subgrupos de directivos que tienen títulos universitarios relacionados con las ciencias de la salud, la educación y las humanidades (Censo de 2001).* Esto, lógicamente, es una manifestación del fenómeno de la segregación de género en la educación (estrechamente relacionado con la segregación ocupacional), que es un fenómeno bien conocido y que persiste en la actualidad, también en el grupo de los directivos.

*Empresario o asalariado
(ejecutivo)*

En el nivel jerárquico más alto de los analizados, el de Dirección general y presidencia ejecutiva, *el porcentaje de mujeres es mayor en el caso en que dichos directivos son asalariados, el 16,78%, que en el caso en que son empresarios, el 12,56%.* Este resultado refleja el hecho de que a la baja presencia de las mujeres en los puestos directivos se le une el del bajo número de mujeres empresarias existente.

*Sector en el
que se trabaja*

El porcentaje de mujeres directivas es muy superior en el sector servicios que en el resto de sectores; por ejemplo, en el caso de los directivos de empresas de 10 o más asalariados, las mujeres representan (en 2005) el 31,92% de dichos directivos, mientras que en el resto de sectores ellas representan tan sólo el 9,32%.

Por su parte, dentro del sector servicios, los sectores con mayor presencia de mujeres directivas en 2001 eran la *educación*, las *actividades sanitarias* y la *hostelería*,

en donde las mujeres representaban, respectivamente, el 41,09%, el 31,34% y el 28,36% del total de directores generales en cada uno de los tres sectores.

Este resultado es un claro reflejo del fenómeno de la segregación ocupacional de género: existe una relativa concentración de las mujeres en las ocupaciones correspondientes a sectores como la educación y la sanidad mientras que su presencia es mínima en la mayoría de ocupaciones correspondientes a sectores como la energía y la construcción.

Discriminación contra la mujer

Teniendo en cuenta las características profesionales y personales de las trabajadoras de la Comunidad de Madrid, si no hubiera discriminación, la participación de las mujeres directivas tendría que pasar del actual 27,2% a un 33,5%; es decir, *la participación de la mujer en los órganos directivos tendría que aumentar un 23% para alcanzar el porcentaje de directivas que existiría si las mujeres fuesen evaluadas por el mercado como los hombres*. De hecho, el 20,6% de la diferencia entre el número de hombres y mujeres directivas no puede explicarse por las diferencias entre las características personales y profesionales de hombres y mujeres, con lo que, en principio, se puede atribuir a la existencia de discriminación.

Para el resto de España la participación de las mujeres en los órganos directivos tendría que aumentar un 53% para alcanzar el porcentaje de directivas que existiría si las mujeres fuesen evaluadas como los hombres; y el porcentaje de la diferencia entre el número de hombres y mujeres directivos atribuible a la existencia de discriminación es del 27,9%.

8. PERFIL DE LAS EMPRESAS CON MAYOR REPRESENTACIÓN FEMENINA EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNIDAD DE MADRID (MUESTRA DE 3.000 EMPRESAS DEL SABI, 2006)

<i>Cotización en bolsa</i>	Las empresas que no cotizan en bolsa <i>tienen un mayor porcentaje de representación femenina (23,8%) mientras que las empresas que sí que cotizan tienen sólo un 19,4% de mujeres.</i>
<i>Rama de actividad</i>	Son las <i>empresas dedicadas al sector servicios</i> , y en concreto a la Educación (36,7%), Actividades sanitarias veterinarias (35,4%), así como otras actividades sociales y de servicios prestados a la comunidad (37,9%), las que tienen porcentajes más altos de mujeres en sus consejos de administración.
<i>Grado de independencia</i>	<i>Las empresas con un indicador más alto de independencia (A y B) tienen un porcentaje de mujeres ligeramente más alto (17,35% y 20,58% respectivamente) entre los consejeros¹.</i>
<i>Número de empleados</i>	<i>Las empresas que tienen un menor número de empleados tienen un mayor porcentaje de mujeres en el consejo de administración (24,73% para el caso de menos de 30 empleados).</i>
<i>Forma societaria</i>	En las empresas de la muestra la representación de la mujer en los órganos de gobierno de las <i>sociedades cooperativas</i> es muy superior al que se presenta en cualquiera de los otros tipos de sociedades (50%). El porcentaje de mujeres en los consejos es mayor en el caso de las <i>sociedades anónimas</i> que en el caso de las sociedades limitadas.
<i>Situación geográfica</i>	Se observa que son <i>las situadas en las localidades del norte</i> de la región las que presentan un mayor porcentaje de mujeres en los consejos de administración (27,23%).

¹ Probablemente haya un sesgo a la baja ya que una alta proporción de las empresas de la muestra (el 72,4%) presenta un grado de independencia desconocido

- Rentabilidad financiera* Parece que son *las sociedades con una rentabilidad alta (24,67%) o baja (24,81%)* las que tienen un porcentaje mayor de mujeres, mientras que aquellas de rentabilidad media (21,9%) tenderían a presentar un porcentaje menor.
- Asunción de riesgo* Hay indicios de que aquellas empresas con un riesgo mayor (22,68%) son las que tienen menos mujeres en sus consejos de administración, frente a *las empresas con poco riesgo (23,61%)* que tienen una ligera mayor representación femenina en sus órganos de dirección.

9. RESULTADOS OBTENIDOS POR EL MODELO DE DATOS DE RECuento (REGRESIÓN DE POISSON), SOBRE LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS CONSEJOS

Los resultados obtenidos confirman a grandes rasgos lo que muestran las estadísticas descriptivas ofrecidas en el bloque anterior, pero además, y ahora que en la estimación de los coeficientes de cada variable se controla por el efecto de las demás variables, se obtienen algunos resultados significativos que no aparecían tan claros anteriormente.

Las conclusiones son las siguientes:

Cuanto mayor sea el número de miembros directos del consejo de administración mayor será la probabilidad de que un miembro individual del consejo sea mujer. Esta relación, sin embargo, no es lineal, pues dicha probabilidad crece menos que proporcionalmente que el tamaño del consejo. Esto puede ser indicio de la tendencia de las empresas a incluir mujeres en los consejos por motivos meramente simbólicos.

Si se mide el tamaño de la empresa como una combinación de los ingresos de explotación, el número de los empleados y el activo, *se observa que a medida que aumenta el tamaño de la empresa disminuye la proporción de mujeres en el consejo.*

En los consejos de las empresas de la zona Norte de la Comunidad de Madrid se da una mayor presencia de las mujeres.

En línea con otros estudios empíricos, se obtiene que *las empresas con mayor presencia femenina en el consejo obtienen mejores resultados empresariales.* En cambio, los resultados sugieren que existe una re-

lación negativa entre el riesgo y la probabilidad de que un consejero sea mujer.

Finalmente, *se observan diferencias estadísticamente significativas por sectores de actividad*. Aquellos sectores en los que la mujer se encuentra más representada son, por este orden: Otras actividades sociales y de servicios prestados a la comunidad; servicios personales; Educación; Agricultura y ganadería; Actividades sanitarias y veterinarias; servicio social; Actividades inmobiliarias y, por último, Comercio. Estos sectores son precisamente los que, en su mayoría, están más asociados con *roles* típicamente femeninos.

10. ALGUNAS ORIENTACIONES GENERALES PARA LAS POLÍTICAS PÚBLICAS ENCAMINADAS A AUMENTAR LA PRESENCIA DE LAS MUJERES EN LOS PUESTOS DE DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS

A partir de la revisión de la literatura sobre techo de cristal y de los resultados alcanzados en este estudio, se constata que existe una cierta tendencia al aumento de la participación de las mujeres en los puestos de dirección conforme se va produciendo el relevo generacional. Aun así, este proceso es muy lento y no está claro que en última instancia conduzca a una convergencia plena entre las participaciones masculinas y femeninas en el poder económico. Por estas razones se justifican las políticas públicas que traten de acelerar sensiblemente ese proceso y que intenten, además, que esa convergencia de referencia sea plena.

Las actuaciones de las políticas destinadas a reducir las desigualdades de género en el mercado laboral siguen básicamente dos vías: modificar las causas últimas de las desigualdades, a saber, los estereotipos y las actitudes sociales y culturales, llevándolos hacia la igualdad de sexos; y actuar directamente sobre los resultados alcanzados en el mercado laboral, para reducir el grado de desigualdad que se observa en los mismos. Teniendo en cuenta estas dos vías, se comentan a continuación las diversas líneas de política que se pueden seguir para aumentar la presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas.

a) Discriminación positiva: con cautela

La discriminación positiva (acción positiva, *affirmative action*) pretende establecer acciones que den a un determinado grupo social o étnico, que históricamente ha sufrido situaciones de discriminación e injusticias sociales, un trato preferencial en el acceso o distribución de ciertos recursos o bienes, con el objeto de reducir las desigualdades existentes en contra de estos grupos desfavorecidos al mismo tiempo que se les compensa

por los perjuicios o la discriminación de la que fueron víctimas en el pasado².

En primer lugar, en función de lo estrictas que sean en su diseño, las medidas de discriminación positiva pueden adoptar dos versiones: una más flexible, consistente en el establecimiento de medidas que favorecen que se dé preferencia al grupo desfavorecido; y otra más estricta, que impone cuotas obligatorias para el grupo desfavorecido. En segundo lugar, en función de cuál sea el momento en el ciclo vital/profesional del individuo en que se aplican, las medidas de discriminación positiva pueden adoptar otras dos modalidades: las que se aplican en los períodos previos a la entrada en el mercado laboral, o en el mismo comienzo de la carrera profesional, cuando todavía no se ha podido constatar el rendimiento del individuo en el mercado laboral, y que pretenden que el acceso a la carrera profesional se realice en igualdad de condiciones; y las que se aplican en momentos más avanzados de la carrera profesional, intentando influir en los resultados alcanzados en favor de los miembros del grupo desfavorecido.

En el caso de que se ocupa este estudio, el de las mujeres en el momento de acceder a puestos directivos, dado que se trata del acceso a puestos de alta dirección, que es el resultado de una prolongada carrera profesional, es necesario tomar con cautela el papel que deben jugar las medidas de discriminación positiva. Y, en cualquier caso, éstas no deberían adoptar la forma rígida de imposición de cuotas obligatorias de directivas, pues uno de los problemas asociados con las medidas de discriminación positiva es que a menudo se duda, probablemente de manera injusta, de los méritos de la persona perteneciente al grupo desfavorecido que ha alcanzado el puesto que se quiere favorecer para ellos. Y este problema es probablemente más importante en los momentos de culminación de una carrera profesional; por ejemplo, la implantación de manera obligatoria de una cuota del 40% de mujeres en los consejos de administración de las empresas españolas (en línea con lo aprobado en Noruega) puede suponer el cuestionamiento de la carrera profesional de muchas mujeres que han desarrollado una carrera profesional caracterizada por el mérito y la excelencia³.

² Ejemplos de ello son las becas estudiantiles, las leyes que favorecen a la mujer en casos de violencia de género, las políticas de admisión en escuelas y colegios que fomenten la diversidad, los subsidios o exoneración de impuestos a sectores menos favorecidos, etc.

³ Existen otros problemas adicionales, tales como el elemento de injerencia e intervencionismo públicos en las decisiones privadas de las empresas que este tipo de medida comporta; o el hecho de que pueda no existir hoy por hoy el número suficiente de mujeres promocionables que una medida como esta requeriría.

Lo anterior no significa que aquí se esté negando la relevancia de las medidas de discriminación positiva como instrumento para reducir las desigualdades de género en el mercado laboral. Por ejemplo, determinadas medidas que favorezcan a las jóvenes en el momento de solicitar su ingreso en las escuelas de ingeniería (o a los jóvenes en el ingreso en las escuelas de enfermería), pueden servir para reducir el fenómeno de la segregación en la educación, que a la postre determina en un grado importante la segregación ocupacional existente en el mercado laboral, segregación que, como ya se comentó en el Capítulo II, parece que influye negativamente en las posibilidades de que las mujeres alcancen puestos directivos. Otro ejemplo de estrategias que pueden favorecer a las mujeres en las fases centrales de su desarrollo profesional, pero que tienen un carácter flexible y no obligatorio, son los *programas que realizan algunas empresas en materia de tutelaje (mentoring)* de minorías étnicas o mujeres (de sus empresas) que se puedan encontrar en una posición claramente desfavorable en este ámbito (el de tener unos mentores adecuados), cuestión esta que, como ya se señaló en el Capítulo I, es fundamental a la hora de progresar hacia los puestos más altos de las empresas⁴.

b) Medidas en materia de «buenas prácticas empresariales»: flexible y muy útil

Realmente resulta difícil discernir entre medidas de discriminación positiva «flexibles» a favor de las mujeres y medidas encaminadas a favorecer que las empresas apliquen medidas calificables como de «buenas prácticas empresariales» o de «responsabilidad corporativa» en materia de género. Quizá el rasgo diferenciador es que estas segundas se basan en incentivar y no en imponer. En el caso de las mujeres directivas, estas medidas consistirían en introducir incentivos, como por ejemplo deducciones fiscales, o, sobre todo, incentivos relacionados con una mejor imagen corporativa que transmiten a la sociedad las empresas con mayor participación de las mujeres en sus puestos de dirección. Esto último se puede conseguir a través de mecanismos como una mayor publicidad y difusión de las estadísticas que sobre esta materia ofrecen determinadas instituciones. Por ejemplo, en EEUU, una de las economías con mayor porcentaje de mujeres directivas, el Gobierno favorece que instituciones de marcado prestigio, como Catalyst, difundan y popularicen el *ranking* de las grandes empresas estadounidenses con mayor participación de las mujeres en sus consejos de administración, resultado que favorece en términos de *marketing* responsable a las empresas situadas en los primeros puestos y que pueden estar induciendo a otras a esforzarse por aumentar la participación de las mujeres en sus consejos.

⁴ Sobre este tema véase Heery (2006).

c) Medidas ejemplarizantes en otros ámbitos diferentes al empresarial: complementa a la anterior

Favorecer que se apliquen medidas de «buenas prácticas» de género en ámbitos como el de *la política, los sindicatos* y otras *organizaciones civiles*. Por ejemplo, hoy día, el hecho de que se haya establecido una especie de competencia entre los partidos políticos españoles con el fin de conseguir una mayor representación de las mujeres en los diferentes órganos de los partidos, así como en los cargos públicos en los que participan los mismos, puede estar jugando un papel muy positivo para conseguir una mayor presencia de las mujeres en el ámbito político, que, como se vio en el Capítulo I, alcanza en España un nivel relativamente alto a escala internacional; y este aumento de la participación de las mujeres en el poder político puede servir de ejemplo y estímulo para que suceda lo mismo en otros ámbitos, como el económico.

d) Medidas en materia de concienciación: van al origen del problema

Muchas veces es la sociedad y no el empresario el que discrimina a la mujer: aún hoy día son frecuentes actitudes que consideran que a la mujer le corresponde un determinado papel social (diferente al del hombre) que a menudo resulta incompatible con el pleno desarrollo de sus carreras profesionales. Por ejemplo, todavía persisten factores culturales y estereotipos tradicionales que implican un reparto de tareas y responsabilidades familiares desigual (no equitativo) entre mujeres y hombres, en el que la carga principal de las responsabilidades familiares recae sobre la mujer, por lo cual muchas trabajadoras deciden limitar su dedicación al trabajo remunerado con objeto de compatibilizar ambas tareas. Además, algunos empleadores, al anticipar que se pueden dar comportamientos de este tipo, deciden no contratar o no promocionar mujeres (discriminación estadística).

En este contexto cobran una gran importancia todas aquellas acciones públicas destinadas a sensibilizar a la sociedad sobre la igualdad de hombres y mujeres en todos los ámbitos (capacidades, responsabilidades, en el trabajo dentro y fuera del hogar, etc.). Entre ellas estarían: garantizar una *educación formal no sexista*; fomentar la existencia de una *publicidad no sexista*; garantizar que tras un proceso de separación o divorcio el cuidado de los hijos sea una responsabilidad tanto de la madre como del padre (*custodia compartida*); garantizar una *tolerancia cero con el maltrato de género*; y la *realización de campañas de sensibilización encaminadas a modificar los estereotipos sexistas* (en televisión, radio, etc.). Por ejemplo, existe un tipo de campaña de sensibilización que puede tener a la larga un impacto positivo muy apreciable sobre la presencia de las mujeres en los puestos directivos, y cuya efica-

cia a menudo se infravalora. Se trata de las campañas de sensibilización encaminadas a difundir la idea de que el trabajo doméstico, y en particular el cuidado de los hijos, es una tarea tanto de mujeres como de hombres. Una campaña publicitaria de este tipo, en la medida en que contribuyera a acelerar el proceso de igualación de los papeles dentro del hogar de mujeres y de hombres, estaría contribuyendo a que la autolimitación profesional dejara de ser una cuestión fundamentalmente femenina, y estaría atenuando el fenómeno de la discriminación estadística contra ellas; de ello se derivaría tanto un aumento en el número de mujeres promocionables como una disminución en los obstáculos a la promoción de las mujeres, con lo que la presencia de las mismas en los puestos directivos aumentaría.

e) Medidas en materia de conciliación de la vida familiar y laboral: imprescindibles, pero tanto para mujeres como para hombres

La *flexibilización y europeización de los horarios laborales españoles*, que permitiría trabajar las mismas horas diarias pero consiguiendo varias horas adicionales para uno mismo o para estar con la familia, es una de las medidas más importantes y perentorias para facilitar la conciliación de la vida profesional con la vida familiar. Las otras medidas que favorecen la conciliación son también bien conocidas: aumentar las plazas de las *guarderías públicas*, *universalizar la enseñanza infantil*, mejorar las políticas de *asistencia a las personas mayores* (centros de día, asistencia a domicilio, residencias, etc.), y mejorar las políticas de *asistencia a las personas con minusvalías*.

Hoy por hoy, puesto que de manera muy mayoritaria es sobre las mujeres sobre quien recaen estas tareas de cuidados a personas dependientes (doble jornada que sufren muchas mujeres, etc.), las medidas que se acaban de citar beneficiarían fundamentalmente a las trabajadoras. Es decir, hoy por hoy, las políticas de conciliación benefician sobre todo a las mujeres. Ahora bien, es importante desarrollar las complementariedades que se dan entre las diferentes líneas de políticas públicas. Obsérvese que si se fomentan las políticas de conciliación y no se hace nada en materia políticas de sensibilización (las del punto anterior); en definitiva, si la mejora en las medidas de conciliación no van acompañadas de un cambio paralelo de mentalidad conducente a un reparto de cargas más igualitario dentro de la familia, el resultado puede ser el de reforzar los estereotipos tradicionales que relegan relativamente a la mujer al ámbito del hogar: las políticas de conciliación servirían para que las mujeres «pudieran compatibilizar sus trabajos fuera del hogar con rol social de tener la responsabilidad principal en las tareas del hogar».

f) La legislación antidiscriminación: el primer eslabón

Las leyes antidiscriminación juegan un papel fundamental de cara al objetivo de la mitigación o eliminación de las conductas discriminatorias de género en todos los ámbitos del mercado laboral (discriminación salarial, discriminación en el momento de la contratación, segregación ocupacional, techo de cristal, etc.). Dicha legislación juega un papel muy relevante tanto para el castigo y la correspondiente disuasión de las conductas discriminatorias por parte del empleador, como de mecanismo ejemplarizante de cara a la sociedad (cuando una ley castiga una determinada conducta, se está reconociendo oficialmente que esa conducta es moralmente reprochable). Además la legislación antidiscriminación suele constituir el primer eslabón en lo que sería una estrategia general de reducción de las desigualdades de género en el mercado laboral, eslabón que ha de ser necesariamente complementado por toda una serie de medidas adicionales tales como las citadas en los puntos anteriores. Respecto de su papel en el objetivo de aumentar la presencia de las mujeres directivas, quizá recalcar que una buena legislación antidiscriminación no debe centrar su atención solamente en la prohibición de la discriminación *salarial* por razones de género, sino que debe poner el énfasis en penalizar todas aquellas conductas de las empresas (como los obstáculos a la promoción profesional) que se acaban traduciendo en unos menores salarios medios recibidos por las mujeres.

BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, R. y FERREIRA, D. (2004), «Diversity and incentives in teams: Evidence from corporate boards», *Working Paper*, Federal Reserve Bank of New York.
- ADLER, R. D. (2001), «Women in the executive suite correlate to high profits», *Working Paper*, Pepperdine University.
- AGRAWAL, A. y KNOEBER, C. R. (2001), «Do some outside directors play a political role?», *Journal of Law and Economics*, 44, págs. 179-198.
- ALBERT, R.; ESCOT, L; FERNÁNDEZ-CORNEJO, J. A. y SAIZ-BRIONES, J. (2004), «Gender Discrimination in Promotion: The Case of Spanish Labor Market», *Documento de Trabajo núm. 2004-05 de la Facultad de CC. EE. y EE. de la UCM*.
- ALBRECHT, J.; BJÖRKLUND, A. y VROMAN, S. (2003), «Is There a Glass Ceiling in Sweden?», *Journal of Labor Economics*, 21, págs. 145-177.
- ANASTASOPOULOS, V.; BROWN, D. A. y BROWN, D. L. (2002), *Woman on boards: Not just the right thing... but the «bright» thing*, The Conference Board of Canada.
- ANKER, R. (2001), *Gender and Jobs. Sex Segregation of Occupations in the World*, Ginebra, International Labour Organization.
- ARROW, K. J. (1973), «The Theory of Discrimination,» en Ashenfelter y Rees (eds.), *Discrimination in Labor Markets*, Princeton (NJ), Princeton University Press.
- ASSANE, D. y WADDOUPS, J. (1993), «Mobility and Gender in a Segmented Labor Market: A Closer Look», *American Journal of Economics and Sociology*, 52 (4), páginas 399-411.
- BABCOCK, L. y LASCHEVER, S. (2003), *Women Don't Ask*, Princeton (Wash.), Princeton University Press.
- BAKER, J. G. (2003), «Glass Ceiling or Sticky Floors? A Model of High-Income Law Graduates», *Journal of Labor Research*, 24(4), págs. 695-711.
- BAXTER, J. y WRIGHT, E. O. (2000), «The Glass Ceiling Hypothesis. A Reply to Critics», *Gender and Society*, 14(6), págs. 814-821.
- BECKER, G. (1964), *Human Capital*, Nueva York, National Bureau of Economic Research.
- BERTRAND, M. y HALLOCK, K. F. (2000), «The gender gap in top corporate jobs». *NBER Working Paper Series*.

- BLAU, F; FERBER, M. y WINKLER, A. (2002), *The economics of Women, Men and Work*, 4.^a ed., Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall.
- BRITTON, D. y WILLIAMS, C. L. (2000), «Response to Baxter and Wright», *Gender and Society*, 14(2), págs. 275-94.
- CAHUC, P. y ZYLBERBERG, A. (2004), *Labor Economics*, The MIT Press.
- CAMISÓN ZORNOZA, C. (2001), «La investigación sobre la PYME y su competitividad: Balance del estado de la cuestión desde las perspectivas narrativa y meta-analítica», *Papeles de Economía Española*, 89/90, págs. 43-83.
- CARLETON, W. T.; NELSON, J. M. y WEISBACH, M. S. (1998), «The influence of institutions on corporate governance through private negotiations: Evidence from TIAA-CREFF», *Journal of Finance*, 53, págs. 1335-1362.
- CARTER, D. A.; SIMKINS, B. J. y SIMPSON, W. G. (2003), «Corporate governance, board diversity, and firm value», *Financial Review*, 38, págs. 33-53.
- CATALYST (2006), *2005 Catalyst Census of Women Board Directors of the Fortune 500. Ten Years Later: Limited Progress, Challenges Persist*, Nueva York, Catalyst (<http://www.catalystwomen.org>).
- (2004), *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, Nueva York, Catalyst.
- (1996), «Women's Success Linked to Their Ability to Adapt», *St. Louis Post-Dispatch*, 28 February 1996.
- CHINCHILLA, N.; POELMANS, S. y LEÓN, C. (2005), «Mujeres directivas bajo el techo de cristal», *Internacional Centre of Work and Family, IESE*.
- CRAMER, J. S. (1999), «Predictive Performance of the Binary logit Model Unbalanced Samples», *Journal of the Royal Statistical Society*, 48(1), págs. 85-94.
- CROMPTON, R. (2006), *Employment and the Family*, Cambridge, Cambridge University Press.
- CWDI (2002), *Las mujeres en el consejo de administración de las principales empresas españolas*, Informe de Corporate Women Directors International.
- DAVIDSON, L y COOPER, C. L. (1992), *Shattering the Glass Ceiling: The Woman Manager*, Londres, Paul Chapman Publishing.
- DE LA RICA, S. y FELGUEROSO, F. (2001), «Intrafirm gender wage differences: a worker's matching approach», *mimeo*, Universidad del País Vasco.
- DOLADO, J. J. y LLORENS, V. (2004), «Gender wage gaps by education in Spain: glass floors versus glass Ceiling», *CEPR Discussion paper* núm. 4203.
- ECODES (2004), «Género y los Consejos de Administración de las Empresas del IBEX 35», *Documento de trabajo Fundación Ecología y Desarrollo*, Madrid.
- EHRHARDT, N. L.; VERBERL, J. D. y SHRADER, C. B. (2003), «Board of director diversity and firm financial performance», *Corporate Governance: An International Review*, 11, págs. 102-111.
- ENGLAND, P. (1992), *Comparable Worth. Theories and Evidence*, Nueva York, Aldine.
- EPWN (2004), *European Board Women Monitor 2004*, European Professional Women's Network & Egon Zehnder International <http://www.europeanpwn.net>.
- FARRELL, K. A. y HERSCH, P. L. (2005), «Additions to corporate boards: The effect of gender», *Journal of Corporate Finance*, 11, págs. 85-106.

- FERBER, M.; HUBER, J. y SPITZE, G. (1979), «Preference for men as Bosses and professionals», *Social Forces*, 58 (2), págs. 446-476.
- FRYXELL, G. E. y LERNER, L. D. (1989), «Contrasting corporate profiles: Women and minority representation in top management positions», *Journal of Business Ethics*, 8, págs. 341-352.
- FUNDACIÓN DE ESTUDIOS FINANCIEROS (2005), «Diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas y cajas de ahorros españolas», *Papeles de la Fundación* núm. 12.
- GANG, I.; LANDON-LANE, J. y YUN, M. (2003), «Does the Glass Ceiling Exist? A Cross-National Perspective on Gender Income Mobility», *IZA Discussion Paper*, núm. 713, <http://ssrn.com/abstract=385161>.
- GARCÍA-LOMBARDÍA, P.; CARDONA, P. y CHINCHILLA, N. (2001), «Las competencias más valoradas», *Documento de trabajo del IESE* 01/4 noviembre 2001.
- GIBELMAN, M. (2000), «The Nonprofit Sector and Gender Discrimination: A Preliminary Investigation into the Glass Ceiling», *Nonprofit Management and Leadership*, 10 (3), págs. 251-269.
- GILLAN, S. L. y STARKS, L. T. (2000), «Corporate governance proposals and shareholder activism: the role of institutional investors», *Journal of Financial Economics*, 57, págs. 275-305.
- GNEEZY, U.; NIEDERLE, M. y RUSTICHINI, A. (2003), «Performance in Competitive Environments: Gender Differences», *The Quarterly Journal of Economics*, August 2003, págs. 1049-1074.
- GREENE, W. H. (2003), *Econometric Analysis* (5.ª edición), Upper Saddle River (NJ), Prentice Hall.
- GROOT, W. y VAN DEN BRINK, H. M. (1996), «Glass Ceiling or Dead Ends: Job Promotion of Men and Women Compared», *Economics Letters*, 53, págs. 221-226.
- HAKIM, C. (2000), *Work-lifestyle choices in the 21st century: preference theory*, Oxford, Oxford University Press.
- (2003), *Models of the Family in Modern Societies. Ideals and Realities*, Aldershot (England), Ashgate.
- HARRIGAN, K. R. (1981), «Numbers and positions of women elected to corporate boards», *Academy of Management Journal*, 24, págs. 619-625.
- HARRIS, H. (1998), «Women in International Management: The Times They are a-Changing?», *International Review of Women and Leadership*, 4 (2), págs. 6-14.
- HEERY, W. J. (2006), *Corporate Mentoring: Shattering the Glass Ceiling*, Partner Harris Heery & Associates.
- HEIDRICK & STRUGGLES (2005), *Corporate governance in Europe: what's the outlook?*, <http://www.heidrick.com/>.
- HENNING, M. y JARDIM, A. (1977), *The Managerial Women*, Garden City (NY), Anchor.
- HULTIN, M. (2003), «Some Take the Glass Escalator, Some Hit the Glass Ceiling? Career Consequences of Occupational Sex Segregation», *Work and Occupation*, 30, págs. 30-61.
- INFORMA (2003), *Base de datos sobre Vinculaciones Financieras*. Bureau van Dijk Electronic Publishing.

- JIMENO, F. J. y REDONDO, M. (2005), «Sobre el Techo de Cristal Empresarial», *Universidad de Valladolid*.
- JONES, D. R. y MAKEPEACE, G. H. (1996), «Equal Worth, Equal Opportunities: Pay and Promotion in an International Labour Market», *The Economic Journal*, 106 (March), págs. 401-409.
- LÓPEZ CACHERO, M. (1988), *Fundamentos y Métodos de Estadística*, Pirámide, Madrid.
- MATEOS, R.; ESCOT, L. y GIMENO, R. (2006), «Análisis de la presencia de la mujer en los consejos de administración de las mil mayores empresas españolas», *Documento de Trabajo núm. 263/2006*, Fundación de las Cajas de Ahorros.
- MCDOWELL, J. M.; SINGELL, L. D., Jr. y ZILIAK, J. P. (1999), «Cracks in the Glass Ceiling: Gender and Promotion in the Economics Profession», *American Economic Review*, 89 (2), págs. 392-396.
- MCMAHON, R.G.P. (2001), «Business Growth and Performance and the Financial Reporting Practices», *Journal of Small Business Management*, 39 (2), págs. 152-164.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2001), Encuesta de la Calidad de Vida en el Trabajo, SQLW, Madrid, Secretaría General Técnica, Subdirección General de Estadísticas Sociales, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2001.
- MORGAN, L. A. (1998), «Glass Ceiling Effect or Cohort Effect? A Longitudinal Study of the Gender Gap for Engineers, 1982 to 1989.» *American Sociological Review* 63, págs. 479-483.
- MORRISON, A.; WHITE, R.P.; VAN VELSOR, E. y CENTER FOR CREATIVE LEADERSHIP (1987), *Breaking the Glass Ceiling*, Nueva York, Addison-Wesley.
- NOONAN, M. C.; CORCORAN, M. E. y COURANT, P. N. (2005), «Pay Differences Among the Highly Trained: Cohort Differences in the Sex Gap in Lawyers' Earnings», *Social Forces*, 84(2), págs. 853-872.
- NUSSBAUM, M. C. (2000), *Women and Human Development*, Cambridge, Cambridge University Press.
- NWBC (2003), *Enterprising Women: the Legacy and the Future*, Washington, National Women's Business Council.
- OAXACA, R. (1973), «Male-Female Wage Differentials in Urban Labor Markets», *International Economic Review*, 14 (October), págs. 693-709.
- OHLOTT, R.; RUDERMAN, M. N. y MCCAULEY, C. D. (1994), «Gender Differences in Managers», *Academy of Management Journal*, 37, págs. 46-67.
- PAULSON, K. (2002), «The existence of Gender-Specific Promotion Standards in the US», *Management and Decision Economics*, 23, págs. 447-459.
- PEÑA, D. (1994), *Estadística. Modelos y Métodos*, vol. 2, Madrid, Alianza Universidad.
- (2002), *Análisis de datos Multivariantes*, Madrid, McGraw-Hill.
- PHELPS, E. S. (1972), «The statistical theory of racism and sexism», *American Economic Review*, 62 (4), págs. 659-661.
- PNUD (2005), *Informe Sobre Desarrollo Humano 2005*, Nueva York, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- POWELL, G. N. y BUTTERFIELD, A. D. (1994), «Investigating the 'Glass Ceiling' Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management», *Academy of Management Journal*, 37, págs. 68-86.

- RESKIN, B. y ROSS, P. (1995), «Jobs, authority, and earnings among managers: the continuing significance of sex», en Jacobs, L.A. (ed.), *Gender Inequality at Work*, Thousand Oaks (CA), Sage Publications.
- ROSENER, J. B. (1990), «Ways women lead», *Harvard Business Review*, 68, páginas 119-120.
- SEGERMAN-PECK, L. M. (1991), *Networking and mentoring: a woman's guide*, Londres, Piatkus.
- SHEPPARD, D. L. (1989), «Organisations, Power and Sexuality: The Image and Self-Image of Women Managers», en J. Hearn y cols. (eds.), *The Sexuality of Organisation*, Londres, Sage.
- SPENCER STUART (2004), «España 2004. Índice *Spencer Stuart* de Consejos de Administración», *Spencer Stuart*.
- TANG, J. (1997), «The Glass Ceiling in Science and Engineering», *Journal of Socio-Economics*, 26 (4), págs. 383-406.
- VINNICOMBE, S. y SINGH, V. (2002), «Sex Role Stereotypes and Requisites for Successful Top Managers», *Women in Management Review*, 17 (3/4).
- WALLACE, P. A. (1989), *MBAs on the fast track: The career mobility of young managers*, Nueva York, Ballinger.
- WIRTH, L. (2001; 2004), *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*, Ginebra, OIT.
- WOOLDRIDGE, J. M. (2002), *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*, Cambridge (Mass.), The MIT Press.

¿Por qué es más reducida la presencia de mujeres que de hombres en los puestos directivos de las empresas? ¿Qué variables personales y profesionales influyen sobre el porcentaje de mujeres en los consejos de dirección? Estos y otros interrogantes relacionados con la promoción profesional de las mujeres se abordan en este revelador estudio que analiza uno de los problemas más actuales del mercado de trabajo: el llamado “techo de cristal”.

Sus autores —profesores de la Universidad Complutense de Madrid— han estudiado cómo afectan variables como el número de hijos, el estado civil, los estudios o la experiencia profesional, a la hora de progresar en la carrera laboral hacia estamentos de decisión en las empresas. Estiman la incidencia de posibles situaciones de desigualdad o discriminación contra las mujeres en su ascenso y la probabilidad que tienen de ocupar un puesto directivo. Se brinda un dato revelador: de una muestra de 3000 empresas sólo el 35% cuentan con algún consejero de sexo femenino.

Este informe evalúa —por tanto— la presencia de mujeres en la alta dirección desde una doble perspectiva: el perfil de las trabajadoras que rompen ese *techo de cristal*; y el tipo de empresas que concentran un mayor número de directivas.

Políticos, investigadores, empresarios, profesionales y todo aquel que quiera comprender el fenómeno de la desigualdad de género en altos niveles de dirección, encontrarán en esta obra una útil herramienta de estudio y —lo que es más importante— de apoyo en la búsqueda de soluciones a este problema.



CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL

Comunidad de Madrid