

# *Perfil de la mujer directiva española<sup>1</sup>*

*NÉLIDA PORTO SERANTES*

*porto@usc.es*

*ISABEL NEIRA GÓMEZ*

*isabel.neira@usc.es*

*Universidad de Santiago*

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de este capítulo es analizar la situación de la mujer en España en las tareas de dirección, tanto en la empresa, como en el sector público.

Para ello se han configurado 5 epígrafes. Después de una breve introducción al trabajo comenzamos con la visión antropológica, sociológica y psicológica que determinan la situación de partida de la mujer trabajadora y las barreras que frenan la incorporación femenina al mercado laboral. En el siguiente epígrafe analizamos la formación de la mujer según los diferentes niveles de estudio, su situación en el mercado de trabajo y la brecha salarial desfavorable para las mujeres frente a los varones.

El tercer epígrafe versa sobre la mujer en los puestos directivos y en él es ineludible hacer referencia al “techo de cristal”. Veremos la situación en la que se encuentran

---

1 Este trabajo ha sido realizado en el marco del proyecto 427C-034 *Empresarias e emprendemento na eurorrexión Galicia-Norte de Portugal*, cofinanciado por el Servizo Galego de Promoción da Igualdade do Home e da Muller y Fondo Social Europeo

las mujeres en los altos cargos de la administración del estado, en la dirección de las empresas y de las administraciones públicas y en los consejos de administración de las entidades públicas, sociedades estatales y empresas del IBEX-35. También se analizan los obstáculos en la carrera profesional de la mujer directiva. Finalizamos este apartado con la referencia a la mujer emprendedora en España

Dedicamos los dos últimos apartados del capítulo a las conclusiones más relevantes de este capítulo, para finalizar con las referencias bibliográficas citadas en este capítulo.

## 1.- VISIÓN ANTROPOLÓGICA, PSICOLÓGICA Y SOCIOLÓGICA

La situación de la mujer en el mercado de trabajo debe de analizarse desde una perspectiva histórica, antropológica, sociológica y psicológica.

Siguiendo a Ponce (2007), desde el punto de vista antropológico, se observa que en la antigüedad se daba una cierta división del trabajo, mientras los hombres de las cavernas se dedicaban a cazar, las mujeres destinaban la mayor parte de su tiempo al cuidado del hogar y a criar a los niños. Este pasado de la humanidad aún condiciona nuestra conducta, la estructura tradicional de valores, normas, creencias e identidades. OIT-PNUD (2009) apunta que “con la industrialización, la unidad doméstica fue separada de la unidad de producción y se estableció una división sexual del trabajo más rígida”.

Lo que nos lleva a una realidad sociológica en la que la mente colectiva de la sociedad aún asigna roles tradicionales:

- El hombre debe proveer a la familia, es la figura de autoridad.
- La mujer debe ser la madre y esposa incondicional, la responsable del cuidado de los hijos y del marido, la encargada de proporcionarles cariño, la “dueña” de la casa.

En este sentido, para el desempeño laboral de la mujer, una de las barreras es la social. Para la mujer el cuidado de su familia se constituye en responsabilidad constante y si de alguna manera deja de prestar la atención que se presume debe prestar entonces se traduce con frecuencia en sentimientos de culpa. Surge así un conflicto de roles entre vida familiar y vida laboral que inevitablemente se transforma psicológicamente en culpa y, de este modo, en conflicto.

Por ello, Ponce (2007) indica que se hace necesario que la sociedad se esfuerce en seguir transformando el modelo tradicional de división sexual del trabajo, que no es otro que el modelo tradicional que regulaba la vida de hombres y mujeres nacidos antes de 1960, para que de alguna manera dejen de existir paradojas como que el trabajo y familia son valores universales, que no siempre se armonizan. Aunque se aplaude la presencia de la mujer en la empresa, en gran medida las organizaciones siguen estando diseñadas sin tener demasiado en cuenta a las mujeres. Ahondando un poco más, aunque la familia contribuye eficazmente al crecimiento de los niños, soporta el paro de los jóvenes y cuida a los ancianos, ni la sociedad ni el Estado proporcionan apoyo suficiente en esas tareas de las familias.

Aunque la sociedad actual acepta la incorporación laboral de la mujer, se siguen transmitiendo una serie de imágenes y estereotipos que culpabilizan a las mujeres que desarrollan una actividad en el ámbito público. El desempeño de este trabajo puede calificarse como “abandono familiar” (Alberdi, 1999).

De estos conflictos y sentimientos emanan las dificultades para articular de manera armoniosa lo familiar con lo laboral: todo un entramado de valores, normas e identidades profundamente arraigadas se interpone entre uno y otro ámbito. Este entramado permite explicar los conflictos de rol y los sentimientos de culpa que afectan en la actualidad a no pocas mujeres. (Rivero et al. 2008)

Es alentador que Stein indicaba que los hombres jóvenes en los Estados Unidos ya en 2002 comenzaban a colocar la familia antes que el trabajo y pensaban que “la paternidad se comparte en igualdad y no es simplemente un asunto de mujeres”. Cuando los hombres se benefician de prácticas favorables a la familia (licencia parental, reducción de jornada, ...), el trabajo se vuelve más flexible y orientado a los resultados, lo cual beneficia a todos, y proporciona como beneficio que las mujeres dejarían de ser discriminadas por tomar una licencia por maternidad o por trabajar a tiempo parcial. El estudio concluye señalando que “Mientras se considere al equilibrio entre trabajo y vida familiar como un asunto que concierne exclusivamente a las mujeres, se impone un límite al nivel de progreso que éstas pueden alcanzar”. (Stein, 2002).

Otra de las barreras hacia la igualdad es la económica. Las empresas perciben las cargas familiares como una amenaza potencial para el rendimiento laboral, “más de un 70% de los/as responsables de personal entrevistados/as considera que la implantación de medidas favorecedoras de la conciliación implica incrementos en las cargas de trabajo del resto de la plantilla cuando el trabajador/a se encuentra en situación de excedencia

o permiso, y más de un 60% considera que existen dificultades para adaptar y formar al personal de sustitución” (Rivero et al. 2008)

Si bien en 1975 en España, según De Pablo Masa (1976), el 81 % de los hombres y el 83 % de las mujeres estaban de acuerdo con la afirmación de que “las faenas de la casa corresponden a la mujer; sólo en caso de enfermedad de la esposa debe hacerlas el marido”, Valiente (1997) al estudiar el papel de los hombres en el ámbito familiar encuentra que tan sólo en 12 años se produjo un cambio importante en la opinión, según la investigación llevada a cabo por INNER en 1987, menos de la mitad de los entrevistados (46 %) se manifestaba de acuerdo con la proposición anterior.

Investigaciones más recientes constatan que la población está a favor de la familia simétrica. Así en 2003, según Navarro (2006), este porcentaje alcanzaba el 65 % y para Alberdi y Escario (2007) dos de cada tres españoles adultos y tres de cada cuatro jóvenes desean vivir en una familia de tipo igualitario, en la que el hombre y la mujer trabajen fuera de casa y se repartan por igual las tareas del hogar. Sin embargo, Rodríguez et al. (2010) llaman la atención sobre el hecho de que los diferentes estudios analizados en sus trabajos “son unánimes al declarar que si bien se ha producido un cambio de actitudes, éste no ha venido acompañado de una modificación sustancial de las conductas que hombres y mujeres desempeñan en sus hogares”. En este sentido podemos analizar la corresponsabilidad familiar en el año 1993 y 2006 en la figura siguiente, en la que remarcamos las horas dedicadas al trabajo doméstico.

**Ilustración 1: Utilización del tiempo por los hombres y mujeres españoles.**

<b>1993</b>			
	<b>AMBOS SEXOS</b>	<b>MUJERES</b>	<b>HOMBRES</b>
Necesidades personales	10 h 21'	10 h 8'	10 h 35'
Trabajo doméstico	5 h 20'	7 h 58'	2 h 30'
Estudio	0 h 44'	0 h 37'	0 h 52'
Trabajo remunerado	2 h 9'	1 h 1'	3 h 22'
Tiempo libre	8 h 37'	8 h 0'	9 h 16'
<b>TOTAL</b>	<b>27 h 11' *</b>	<b>27 h 43' *</b>	<b>26 h 35' *</b>
<b>2006</b>			
	<b>AMBOS SEXOS</b>	<b>MUJERES</b>	<b>HOMBRES</b>
Necesidades personales	10 h 30'	10 h 27'	10 h 33'
Trabajo doméstico	4 h 12'	5 h 59'	2 h 20'
Estudio	0 h 29'	0 h 31'	0 h 28'
Trabajo remunerado	3 h 28'	2 h 31'	4 h 28'
Tiempo libre	7 h 42'	7 h 7'	8 h 19'
<b>TOTAL</b>	<b>26 h 21' *</b>	<b>26 h 34' *</b>	<b>26 h 8' *</b>

\* Suma más de 24 h/día, (algunas actividades se pueden solapar)

Fuente: Mujeres en cifras. Instituto de la mujer

A pesar del cambio de actitud de los españoles que nos llevaría a presuponer un mayor tiempo de dedicación a las tareas domésticas por parte de los hombres, se comprueba que entre los años 1993 a 2006 los varones dedican diez minutos menos a las tareas domésticas. Por su parte las mujeres dedican 119 minutos, casi dos horas menos al día. Esto es, se ha reducido 12 veces más el tiempo de la mujer dedicado a diario a las tareas domésticas. Sin embargo, a pesar de los cambios sociales el día de la mujer sigue siendo más largo que el de los hombres. En todo caso, el tiempo dedicado por las mujeres al trabajo domestico es más de dos veces y media mayor que el de los varones.

## 2.- FORMACIÓN, MERCADO DE TRABAJO Y SALARIOS

Desde la incorporación de las mujeres a la universidad de pleno derecho en 1910, los pasos que se han ido dando en el ámbito universitario han llevado a que un siglo después las mujeres sobrepasen de media el número de varones matriculados en la universidad (54,2%). Sin embargo, en el curso 2006/2007 menos de la mitad del alumnado matriculado en las enseñanzas obligatorias (Educación Primaria y ESO) son mujeres

dada la estructura por sexo y edad de la población, en la que hay menos féminas que varones. En la ilustración 2 las flechas indican aquellos niveles educativos donde el porcentaje de las mujeres es mayor que el de los varones.

### Ilustración 2: Alumnado matriculado 2006/07

	Ambos sexos	Varones	Mujeres	% mujeres
<b>Total</b>	<b>9.638.902</b>	<b>4.690.915</b>	<b>4.947.987</b>	<b>51,3</b>
<b>Régimen General no universitario</b>	<b>7.088.662</b>	<b>3.613.889</b>	<b>3.474.773</b>	<b>49,0</b>
E. Infantil	1.557.257	796.887	760.370	48,8
E. Primaria	2.538.033	1.309.274	1.228.759	48,4
E. Especial	28.871	17.909	10.962	38,0
ESO	1.834.685	942.263	892.422	48,6
Bachilleratos	630.349	285.695	344.654	54,7
FP Grado Medio	235.224	125.015	110.209	46,9
Programas de Garantía Social	45.924	30.521	15.403	33,5
FP Grado Superior	218.319	106.325	111.994	51,3
<b>Régimen Especial</b>	<b>689.779</b>	<b>257.129</b>	<b>432.650</b>	<b>62,7</b>
E. Artísticas	311.198	130.148	181.050	58,2
E. Deportivas	2.314	2.075	239	10,3
Escuelas Oficiales de Idiomas	376.267	124.906	251.361	66,8
<b>Enseñanza Universitaria</b>	<b>1.483.181</b>	<b>678.667</b>	<b>804.514</b>	<b>54,2</b>
Universitaria 1 <sup>º</sup> y 2 <sup>º</sup> ciclos	1.410.440	643.608	766.832	54,4
Doctorado	72.741	35.059	37.682	51,8
<b>Educación de Adultos</b>	<b>377.280</b>	<b>141.230</b>	<b>236.050</b>	<b>62,6</b>

Fuente: INE e Instituto de la mujer (2009)

El progresivo aumento del número de mujeres en los estudios universitarios ha llevado a que entre la población joven menor de 35 años encontremos que las mujeres con educación superior (43,3 %) superan en casi un 10 % a los hombres con el mismo nivel de formación (datos resaltados a través de un cuadro en la ilustración 3)

### Ilustración 3: Nivel de formación en la población de 25-34 años (2008)

	Varones	Mujeres
Analfabetos	0,6	0,7
Sin estudios	1,5	1,6
Primaria	7,1	5,1
Secundaria	56,8	49,0
Educación superior (excepto Doctorado)	33,7	43,3
Doctorado	0,3	0,3

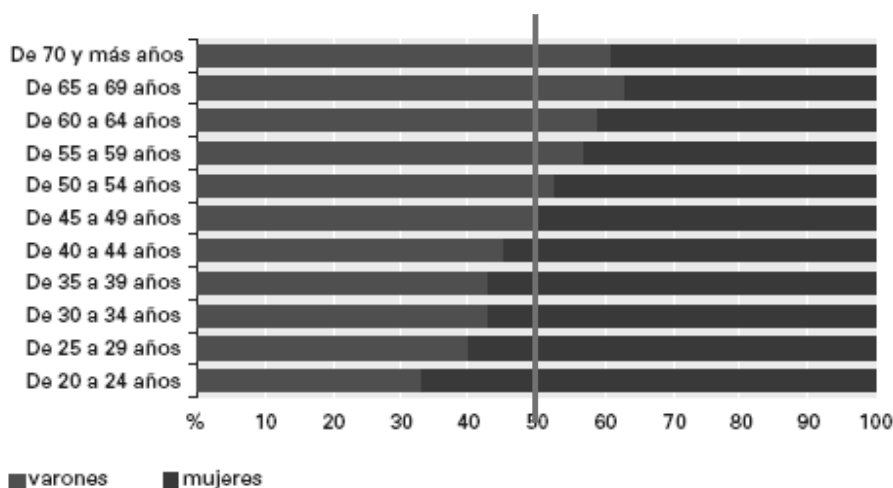
Fuente: Encuesta de Población Activa. INE

Por otra parte, los hombres españoles con formación universitaria superan en 0,2 % a sus congéneres europeos (33,5 %), mientras que las españolas con educación univer-

sitaria son el 43,3 %, por tanto, están más formadas que las europeas (26,3 %.), lo que arroja un 17 % de diferencia favorable para las españolas.

Ahondando un poco más, en la ilustración 4 observamos que las mujeres menores de 50 años han acabado sus estudios superiores en mayor proporción que los varones. Se resalta en la ilustración con una línea vertical, la mayor formación de la mujer frente al varón.

#### Ilustración 4: Educación superior en España



Fuente: Encuesta de Población Activa. 2007. INE

Nos preguntamos si este incremento de los niveles educativos de las españolas se ve reflejado en el empleo, tanto en salarios como en los puestos ocupados por las mujeres.

#### *Situación laboral de la mujer*

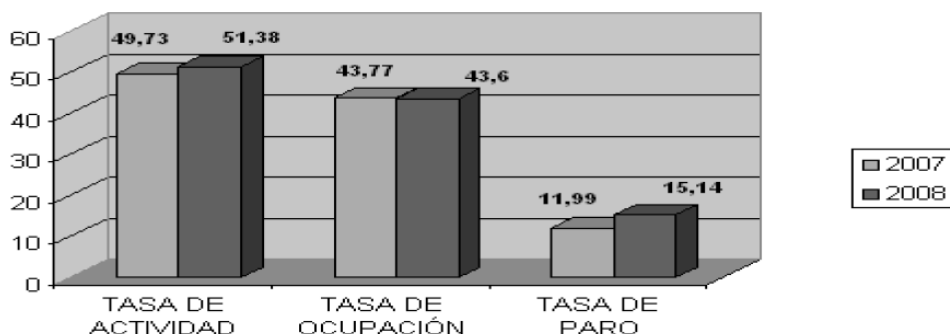
La situación de partida la podemos sintetizar en cuatro apartados:

- La cultura social obliga a menudo a las mujeres a dar prioridad a su vida familiar por encima del trabajo remunerado.
- Disparidad de remuneración entre hombres y mujeres.

- Segregación ocupacional vertical y horizontal propagada por mitos y prejuicios sobre sus capacidades.
- Los estereotipos sexuales sobre las mujeres y sus capacidades.

Si bien en la última década ha ido aumentando la tasa de participación de la mujer en la fuerza del trabajo, sigue existiendo una brecha entre el empleo femenino y masculino. En la ilustración 5 se refleja un menor índice de contratación para las mujeres en el año 2008, esto a pesar de la existencia de la Ley de Igualdad.

### Ilustración 5: Mujer y mercado laboral



Fuente: 2 años de aplicación de la Ley Orgánica 3/2007. Ministerio de la Igualdad 2009

Si nos centramos en la evolución de la ocupación femenina observamos, en la ilustración 6, cómo la tasa de empleo se eleva desde 2002 a 2007 para caer ligeramente en 2008. Por otra parte, si atendemos al nivel de estudios, se observa que a igual nivel formativo, la tasa de empleo es mayor en los varones. Las diferencias van disminuyendo a medida que va aumentando el nivel educativo. La excepción está en el nivel de estudios de doctorado, en donde el empleo de las mujeres es mayor en un 1,2 % que el de los hombres.



### Ilustración 6: Tasa de empleo según nivel de estudios 2002-2008

	2002			2007			2008		
	Ambos sexos	Varones	Mujeres	Ambos sexos	Varones	Mujeres	Ambos sexos	Varones	Mujeres
<b>Total</b>	<b>48,3</b>	<b>61,4</b>	<b>35,8</b>	<b>54,0</b>	<b>64,5</b>	<b>43,9</b>	<b>51,8</b>	<b>60,2</b>	<b>43,6</b>
Analfabetos	6,7	13,3	3,7	7,3	15,1	3,7	7,4	13,8	4,3
Educación Primaria	28,7	43,2	16,4	26,9	38,8	17,0	24,7	34,2	16,7
Educación Secundaria primera etapa*	57,3	73,0	39,6	60,4	73,3	45,9	56,1	66,0	44,6
Educación Secundaria segunda etapa*	56,6	66,7	46,5	64,9	72,5	57,1	62,5	69,5	55,6
Formación e inserción laboral con título de secundaria (2ª etapa)	64,1	70,8	55,6	69,4	82,6	52,2	73,2	81,7	67,0
Educación superior (excepto doctorado)	73,1	77,8	68,4	77,7	81,2	74,2	76,0	78,5	73,5
Doctorado	79,4	78,3	81,6	82,3	79,9	86,6	87,2	86,8	88,0

Fuente: Encuesta de Población Activa. INE

A esta situación hemos de añadir que existe una situación de precariedad del empleo de la mujer, ya que un 70% del total de contratos a tiempo parcial y un 40 % del total de los contratos a jornada completa corresponden a mujeres. En lo relativo a la elección de jornada, es importante señalar el elevado porcentaje que elige la jornada parcial con el objetivo de cuidar a sus familiares. Según los datos disponibles en la EPA (2008, 4º trimestre), el 37,7 % de mujeres asegura trabajar a tiempo parcial por no haber encontrado otro trabajo a tiempo completo; el 29,9 % trabaja a tiempo parcial para lograr atender a otros miembros de la familia o para atender otras obligaciones familiares.

### Salarios

Uno de los aspectos más señalados al hablar de la mujer trabajadora es el relativo al salario. Mientras los hombres perciben un salario bruto anual medio de 22.051 euros, el de las mujeres es de 16.245 euros; de esta manera el salario medio de la mujer representó en el año 2006 el 73,7 % del salario promedio anual masculino. Por otra parte, el salario más común recibido por los varones es de 14.486 euros, mientras las mujeres reciben 12.476 euros. Tales datos quedan reflejados en la ilustración 7.

### Ilustración 7: Retribución de la mujer

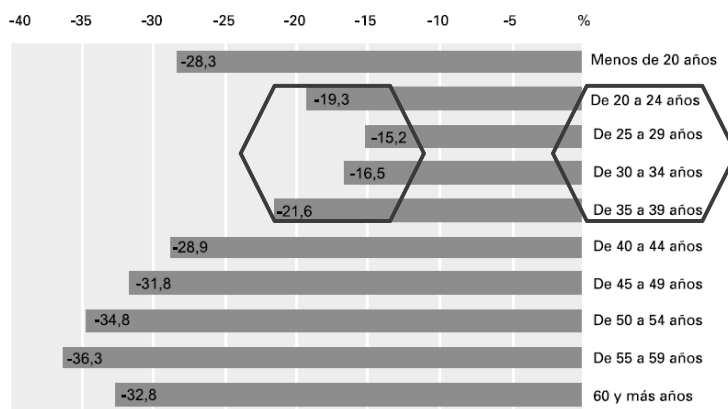


Fuente: Encuesta cuatrianual de Estructura salarial. 2006 INE

Por otra parte, es de resaltar que el 40,4 % de las mujeres recibieron salarios inferiores al salario más común femenino (12.475 €), mientras tan sólo un 24,5% de los varones percibió salarios inferiores al más común de los varones (14.486 €).

La diferencia salarial atendiendo a la edad de las mujeres es superior al 30% para las mayores de 45 años. La menor diferencia se presenta en las jóvenes de edades comprendidas entre los 20 y los 39 años, con porcentajes negativos que van desde el -15,2 % al -21,6 frente a los varones de su misma edad, estos datos están resaltados en la ilustración 8.

### Ilustración 8: Retribución: mujer frente hombre según tramos de edad.



Fuente: Encuesta cuatrianual de Estructura salarial. 2006 INE

La situación de la mujer en las empresas más grandes de España, en concreto las que cotizan en Bolsa en el IBEX-35, apenas es reportada. En este sentido el Observatorio de RSC (2008) señala que “respecto a aspectos relacionados con la igualdad, resulta significativo que a pesar de contar con un marco regulatorio y la obligación por parte de las empresas (con más de 250 trabajadores) de contar con Planes de Igualdad sólo el 26% de las empresas aportan información sobre las comparativas de salario entre hombres y mujeres por escala profesional”.

### 3. LA MUJER EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS Y EL EMPRENDIMIENTO

La literatura denomina “techo de cristal” a las barreras invisibles que impiden a las mujeres llegar hasta los puestos más altos. La realidad que se observa es que cuanto más alta es la jerarquía institucional, menos mujeres hay. A esta realidad no escapan tampoco ni los poderes legislativos. En el año 2007 en Europa el 23% de los parlamentarios nacionales son mujeres frente al 36 % de mujeres en España, un 6 % más de las que había en 1999.

Si acudimos a otra realidad, como por ejemplo, el porcentaje de mujeres en los altos cargos (ilustración 9) tampoco encontramos la deseada paridad, los porcentajes son inferiores en todos los casos al 40 % que preconiza como mínimo la Ley de Igualdad de 2007.

#### Ilustración 9: Altos cargos en la Administración del Estado 2008

	Varones	Mujeres	% Mujeres
<b>Total</b>	<b>230</b>	<b>108</b>	<b>32,0</b>
Secretarías de Estado	22	11	33,3
Subsecretarías	37	14	27,5
Secretarías Generales	15	7	31,8
Direcciones Generales	156	76	32,8

Fuente: Instituto de la mujer 2009

Llama la atención que, tras aprobarse la Ley de Igualdad en el 2007, haya bajado en 11, 2 % el porcentaje de mujeres en el poder ejecutivo y legislativo de la administración pública y dirección de organizaciones (señalado con una flecha descendente en la

ilustración 10) y haya subido en un 0,7 % en la dirección de empresas de más de 10 asalariados. Lo más destacable es el aumento de la presencia de la mujer en los puestos de gerencia en las empresas de menos de 10 asalariados, especialmente notable es el incremento en hostelería.

### Ilustración 10: Mujeres en puestos directivos.

	2007	2008
	%	%
	Mujeres	Mujeres
<b>Dirección de las empresas y de la administración pública</b>	<b>32,9</b>	<b>32,7</b>
<b>Dirección de la administración pública y de empresas de 10 o más asalariados</b>	<b>23,4</b>	<b>23,4</b>
Poder ejecutivo y legislativo de la administración pública, dirección de organizaciones	47,8	36,6
Dirección de empresas	21,9	22,6
<b>Gerencia de empresas con menos de 10 asalariados</b>	<b>28,7</b>	<b>28,9</b>
de comercio	35,3	36,3
hostelería	28,9	36,0
de otras empresas	24,6	20,8
<b>Gerencia de empresas sin asalariados</b>	<b>47,3</b>	<b>48,5</b>
de comercio	55,2	54,0
hostelería	44,6	50,1
de otras empresas	30,5	33,7

Fuente: EPA 2008

El acceso a los puestos de poder se les sigue resistiendo a las mujeres. En la ilustración 11 podemos ver que esto ocurre en los consejos de administración. Tanto en las entidades públicas como en las sociedades estatales, la presencia femenina es del 18,5 % y del 13,7 % respectivamente. Porcentajes aún más reducidos presentan las empresas del IBEX 35. Queremos destacar los resultados obtenidos por Molero (2009), que pone de manifiesto la importancia del sexo del evaluador a la hora de valorar a sus directivos/as. En general los hombres tienden a valorar mejor a los directivos varones y las mujeres tienden a valorar mejor a las directivas mujeres; esto podría explicar por qué en los puestos directivos de las empresas mayores del país la presencia femenina es escasa y en todo caso, está por debajo del 40 % mínimo recomendado por la Ley de Igualdad.

**Ilustración 11: Mujeres en puestos directivos: Entidades públicas y Sociedades estatales.**

	Entidades públicas		Sociedades estatales	
	Ambos sexos	% Mujeres	Ambos sexos	% Mujeres
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>18,5</b>	<b>1.126</b>	<b>13,7</b>
Presidentes/as	14	14,3	49	6,1
Vicepresidentes/as	6	16,7	33	6,1
Consejeros/as	162	18,5	955	13,9
Secretarias/os	13	23,1	45	28,9
Otros miembros	..	..	44	6,8

	2006		2007	
	Ambos sexos	% Mujeres	Ambos sexos	% Mujeres
<b>IBEX-35</b>				
<b>Total Consejo</b>	<b>463</b>	<b>3,5</b>	<b>497</b>	<b>6,4</b>
Presidentes/as	35	2,9	35	2,9
Vicepresidentes/as	41	2,4	53	3,8
Consejeros/as	379	3,7	413	7,5
Consejeros/as secretarios/as	8	0,0	5	0,0

2,9 %

Fuente: Mujeres en cifras. 2008

A pesar de que el Código Unificado de Buen Gobierno recomienda que cuando sea escaso o nulo el número de consejeras el Consejo ha de explicar los motivos y las iniciativas adoptadas para corregir tal situación, el Observatorio de RSC (2008) encuentra que la presencia de mujeres en los máximos órganos de las compañías es prácticamente nula, y no encuentran ninguna empresa que explique los motivos e iniciativas adoptadas para corregir tal situación de discriminación por género. En el estudio llevado a cabo por Accenture (2008) se señala que “las mujeres sostienen que, todavía hoy día, su condición de mujer es un grave problema para progresar en la compañía, a lo que añaden que tienen que dedicar más tiempo y energía a cuidar de su familia”.

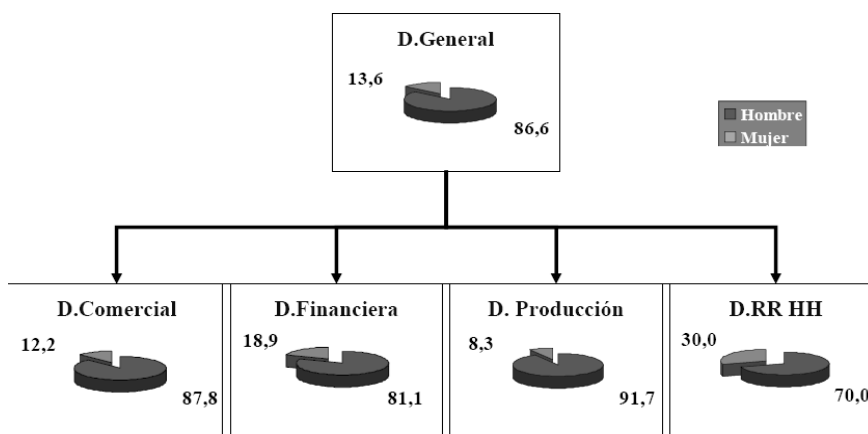
La presencia de la mujer en los puestos de dirección aún está lejos de la paridad por factores como la menor conexión de la mujer profesional con las redes necesarias para progresar, la creencia persistente de que una mujer es un riesgo para la empresa por sus obligaciones familiares y las dificultades debidas al perfil de los cargos directivos que exige largas jornadas y movilidad (OIT-PNUD, 2009).

En esta línea Molero (2009, p. 12) apunta que “en Europa, menos de un tercio de los directivos de la mediana y pequeña empresa son directivas, y en las 50 empresas euro-

peas más importantes que cotizan en bolsa, sólo un 10% de los directivos son mujeres (Wirth, 2001). Ahora bien, en países como España, Italia, Malta o Luxemburgo este porcentaje no alcanza ni el 0.5%”

La situación de la mujer en el organigrama empresarial de las empresas españolas, según la investigación llevada a cabo por el observatorio salarial de ICOSA, es la que sintetizamos en la ilustración 12. Menos del 14 % de mujeres ocupan una Dirección General; porcentajes aún inferiores presentan la Dirección comercial y la de Producción. Sólo el área de recursos humanos tiene mayor presencia femenina, si bien aún no llega a que uno de cada tres directivos sea mujer.

**Ilustración 12: La mujer española en el organigrama empresarial, 2007.**



A pesar de la alta formación de la mujer que logró terminar sus estudios universitarios en mayor porcentaje que los varones menores de 50 años, sigue sin haber correspondencia con la presencia femenina en los organigramas empresariales, desempeñando puestos de verdadera responsabilidad. Incluso debemos tener en cuenta que los premios de fin de estudios son también alcanzados en un porcentaje ligeramente superior por más mujeres que hombres

Sobre la desigualdad de género en la dirección de las empresas españolas inciden, según Castaño et al. (2009), p.27 “múltiples factores, tanto externos como internos a la empresa, entre los que destacan las dificultades para la conciliación y la falta de medidas que la promuevan, las culturas empresariales patriarcales y la invisibilidad de la desigualdad como problema. El resultado probado de todo ello es la discriminación de las mujeres directivas”.

Por otro lado Chinchilla et al. (2007) concluyen en su estudio que las mujeres directivas tienen como pareja a hombres que en su mayoría ocupan cargos directivos de nivel similar, y observan además la tendencia de que los varones prefieren emparejarse con mujeres de nivel jerárquico inferior o bien autónomas (en una proporción casi de cuatro a uno)

Conviene indicar que los obstáculos para avanzar en la carrera profesional, según la encuesta realizada por Accenture (2008), son los que recogemos en la ilustración siguiente.

**Ilustración 13: Obstáculos para avanzar en la carrera profesional**

	Hombres	Mujeres	Media
Conocimiento de idiomas limitado/solo hablo un idioma con fluidez	29 %	14 %	22 %
No seguir formándose académicamente	27 %	13 %	20 %
Ausencia de mentorado adecuado en la empresa	20 %	16 %	18 %
No deseo sacrificar el equilibrio entre vida personal y trabajo	21 %	14 %	18 %
No fomento lo más eficientemente posible las relaciones sociales, que podrían beneficiar mi trabajo	19 %	15 %	17 %
No deseo reubicarme	18 %	15 %	16 %
Sexo	5 %	25 %	15 %
No fomento las relaciones profesionales tanto como podría hacerlo	14 %	10 %	12 %
Necesito dedicar mi energía a mis hijos o a mi familia	6 %	16 %	11 %
Falta de formación profesional/no construyo mis habilidades	6 %	9 %	7 %

■ Elementos clave para estar «preparados»  
 ■ Diferencia significativa

Fuente Accenture (2008)

Para las mujeres los obstáculos son básicamente dos, por un lado su sexo, es decir que son mujeres, y por otro que necesitan energía para atender a su familia. Datos que concuerdan con el estudio de Chinchilla et al. (2007), que hallaban que los criterios que determinaban la decisión de su carrera profesional eran en un 72% el equilibrio personal/familiar (la encuesta admitía dos respuestas). Además, un 51% declaraba como freno en su carrera el reto del nuevo trabajo.

Adicionalmente, encontraron que el 30% de ejecutivas renuncian a su cargo ante la imposibilidad de hacer compatibles trabajo y casa, profesión y crianza de los hijos<sup>1</sup>.

La mujer se encuentra entre dos aguas, por un lado la necesidad ineludible de asumir sus roles fuera de la unidad familiar y por otro la demanda de cubrir sus funciones tradicionales. “La inercia social mantiene esas dos aguas de manera permanente como un conflicto del que es protagonista la mujer y en cuyo entorno sólo hay actores secundarios o público demandante. Mientras esa metáfora sea válida, el querer renunciar la mujer a ese protagonismo va a arrastrar una carga de culpabilización de la que va a ser muy difícil que escape; culpabilización que va a irradiar hacia las otras mujeres ya que de un modo u otro tienen que ubicarse respecto a esa realidad. (Rivero et al. 2008, p. 85).

### *Mujeres y emprendimiento*

Tal y como se señala en el estudio *Mujer y desafío emprendedor en España*, basado en los estudios GEM, la actividad emprendedora femenina en España había experimentado un notable mejoría, partiendo TEA (Tasa de Emprendimiento Adulta) del 4,2% (7,2% masculina) hasta llegar al 6% (9,7% masculina) en 2008, sin embargo la crisis económica ha implicado una importante caída en ambos ratios situándose en el 2009 en 3,9% para las mujeres y el 6,3% en los hombres.

La retirada del mercado de mujeres en edad madura, señala De la Vega (2009), ha equiparado la edad media entre hombres y mujeres emprendedores situándose en torno a los 36 años de edad.

Ruiz Navarro et al. (2010, pág 60) hacen hincapié en uno de los factores que, a nuestro juicio, es imprescindible considerar en el caso del emprendimiento femenino, señalan-

---

1 En este mismo sentido, OIT (2004) señala que una encuesta realizada a mujeres ejecutivas en América Latina mostró que “cuando las mujeres comenzaban a tener niños, muchas de ellas iniciaban negociaciones para obtener fórmulas de tiempo libre y horarios de trabajo flexibles en lugar de aumentos de salarios y ascensos. Hasta podían abandonar completamente la vida activa”. Mientras que otras “tomaban decisiones para establecer prioridades respecto al trabajo y al hogar cuando ascendían en la escala jerárquica corporativa, de tal forma que, al alcanzar los puestos superiores de dirección, ya habían encontrado los medios para conciliar el trabajo y el hogar”. Por su parte Hewlett, (2002) en una encuesta sobre mujeres ejecutivas en los Estados Unidos ha demostrado que la maternidad obliga a ciertas mujeres que desean seguir su carrera a renunciar a tener hijos, y obliga a quienes desean tener hijos a sacrificar una carrera prometedor.



do como “Un número creciente de investigaciones sugiere que las emprendedoras se encuentran en desventaja frente a sus homólogos masculinos debido a que carecen de redes sociales adecuadas y eficientes (Fielden et al., 2003). Algunos estudios aducen que ello se debe a que las redes sociales de las mujeres son más reducidas (Greve, 1995), menos diversas, o están compuestas de un mayor número de mujeres (Cromie y Birley, 1992; Ruef et al., 2003). Otros apuntan a que las mujeres emprendedoras tienden a apoyarse en mayor medida en redes en las que predominan las relaciones familiares (Renzulli, 1998). También se estima que las mujeres tienen más dificultades para tejer una red de contactos profesionales sólida debido al peso de las responsabilidades familiares en sus vidas (Metz y Tharenou, 2001)”.

Algunos autores señalaban como factores determinantes del emprendimiento la existencia de diferencias significativas entre hombres y mujeres en temas como la autoconfianza, la tolerancia al riesgo y el reconocimiento de oportunidades, que estarían más presentes en mayor grado en el hombre que en la mujer. La mayor parte de los trabajos basados en el GEM señalan que no hay diferencia de percepción entre emprendedores, pero sí entre el hombre y la mujer cuando no lo son.

#### 4. CONCLUSIONES

La situación de la mujer en el mercado de trabajo viene determinada por su realidad histórica y sociológica que le atribuye el estereotipo de cuidadora de la familia; de hecho los españoles no dedican más tiempo a las tareas domésticas y las mujeres siguen soportando esta carga y teniendo un día más largo que el de los varones. Su realidad económica es que es considerada una amenaza para el rendimiento laboral.

Las españolas estudian más que los hombres. La brecha favorable roza el 10 % de mujeres más preparadas que los varones entre los jóvenes de entre 25 a 34 años, brecha que se va cerrando y se invierte para la población femenina mayor de 50 años.

A pesar del alto nivel de formación de las españolas, la tasa de paro femenina es mayor que la masculina y la tasa de ocupación de la mujer es del 43,6 %. En todo caso, a igual nivel formativo, la tasa de empleo masculina es mayor que la femenina, con excepción del nivel de doctorado.

La brecha salarial es más llamativa para las mujeres mayores de 50 años, alcanzando el 36,3 % para la cohorte de 55 a 59 años. La menor brecha salarial es para las jóvenes de

edades comprendidas entre los 20 y los 39 años. La diferencia menor se encuentra para el grupo de mujeres de edades comprendidas entre los 25 y 29 años

Pese a la alta formación de la mujer que logró terminar sus estudios universitarios sigue sin haber correspondencia con la presencia femenina en los organigramas empresariales en puestos de responsabilidad:

- ❖ En el año 2008 el 32,7 % de mujeres ocupan un puesto en la dirección de una empresa o de una administración pública, con un porcentaje ligeramente inferior, el 32 %, de los altos cargos en la Administración del estado son ocupados por mujeres y un 36 % de representantes parlamentarias son mujeres.
- ❖ La presencia femenina en los Consejos de Administración de las entidades públicas y en las sociedades estatales es del 18,5 % y del 13,7 % respectivamente; porcentajes aún más reducidos presentan los Consejos de Administración de las empresas del IBEX 35, con un 6,4 % en el año 2007.
- ❖ La mujer tiene aún escasa presencia en los puestos de máxima responsabilidad en los organigramas empresariales. En la Dirección General hay un 13,6 % de mujeres; porcentajes aún inferiores ocupan puestos en la Dirección Comercial y en la de Producción. En cambio, en la Dirección de Recursos Humanos el porcentaje de mujeres alcanza el 30 %.

Las mujeres consideran como un obstáculo para su carrera profesional la conciliación de su vida familiar y laboral. Esta dificultad hace que casi un tercio de las ejecutivas renuncien a su cargo ante la imposibilidad de lograr un equilibrio personal y familiar.

La tasa de emprendimiento adulta (TEA) en el año 2009 ha sido de 3,9 % para las mujeres emprendedoras, cuya edad media es de 36 años, que se encuentran con una barrera análoga a la señalada por las mujeres directivas, la necesidad de estar en una red de contactos sociales y profesionales y a las que no les dedican el tiempo que estas requieren por sus responsabilidades familiares.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Accenture (2008): *Un paso hacia 2011: nuevo horizonte para las mujeres profesionales en España*

- Alberdi, Inés. (1999). *La nueva familia española*. Madrid. Ed. Taurus. 1999.
- Alberdi, I. y Escario, P. (2007). *Los hombres jóvenes y la paternidad*. Bilbao: Fundación BBVA.
- Castaño Collado, Cecilia, et al. (2009): *Mujeres y poder empresarial en España*. Ministerio de Igualdad. Instituto de la Mujer.
- Chinchilla, Nuria et al. ( 2007 ): *Trayectoria, Conciliación y Rol de los directivos*. Centro Internacional de Trabajo y Familia. IESE.
- Código Unificado de Buen Gobierno (2006). Comisión Nacional de Mercado de Valores.. <http://www.cnmv.es/Portal/~verDoc.axd?t={bc4fefcb-23c8-4dc3-b88e-7a37d5652153}>
- De Pablo Masa, Antonio (1976): “La familia española en cambio”, en *Estudios sociológicos sobre la situación social de España*, ed. por Fundación FOESSA, Madrid: Euramérica, p. 345-405.
- De la Vega García-Pastor, I (2009): *Global Entrepreneurship Monitor. Informe Ejecutivo 2009 España*
- Eurofound (2009) *La conciliación de la vida familiar y laboral: solucionar el dilema* .
- INE (2006): Área de Análisis y Previsiones Demográficas.
- INE (2006): *Encuesta cuatrianual de Estructura salarial*.
- INE (2008): Padrón Municipal a 1 de Enero.
- INE (2008): Encuesta de Población Activa.
- INE e Instituto de la mujer (2009): *Mujeres y Hombres en España 2009*.
- Instituto de la mujer (2007, 2008): *Mujeres en cifras*..
- Hewlett, Sylvia Ann (2002): “Executive Women and the Myth of Having It All.” *Harvard Business Review*, vol. 80/4, abril, p. 66-73.

Ministerio de la Igualdad (2009): *2 Años de Aplicación de la Ley Orgánica 3/2007*.

Molero Alonso, Fernando (2009): *Mujer y liderazgo en el siglo XXI: una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de la mujer a los puestos de alta responsabilidad*. Año 2006 – Año 2009. Estudios e investigaciones. Ministerio de Igualdad. Instituto de la mujer

Navarro, L. (2006): “Modelos ideales de familia en la sociedad española”. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, n°43, p.119-138.

Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (2008): *La Responsabilidad social corporativa en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35. Análisis del ejercicio 2008*.

Observatorio salarial de ICSA (2007): *Estudio sobre la retribución de la Mujer Directiva en España*.

Oficina Internacional del Trabajo-OIT (2004): *Romper el techo de cristal, Las mujeres en puestos de dirección*. Ginebra.

Oficina Internacional del Trabajo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo- OIT- PNUD (2009): *Trabajo y Familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social*. Santiago de Chile.

Ponce Núñez, José Miguel (2007). “La conciliación entre la vida personal y la profesional: un reto para las empresas y sus empleados”. *Revista empresa y humanismo*. 2007, vol. 10/1, p.181-208

Rivero Recuenco, Ángel, Caunedo, Paula y Rodríguez, Adelina (2008): *De la conciliación a la corresponsabilidad: buenas prácticas y recomendaciones*. Instituto de la Mujer. Ministerio de Igualdad.

Rodríguez Menéndez, M.<sup>a</sup> del Carmen; Peña Calvo, José Vicente y Torío López, Susana (2010): “Corresponsabilidad familiar: negociación e intercambio en la división del trabajo doméstico”, *Papers*, vol 95, n° 1, p. 95-117

Ruiz Navarro, J. ; Camelo, C.; de la Vega , I.; Coduras; A; Justo, R. (2010) *Mujer y desafío emprendedor en España*. Universidad de Cádiz – Instituto de Empresa, Business School

Stein, S. (2002): "Make Room for Daddy." Working Mother, octubre

Valiente, C. (1997). "¿Algo más que 'ganadores de pan'?": El papel de los hombres en el ámbito familiar en España (1975-1996)". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 79, p. 221-246.