



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultade de
Ciencias do Traballo

MÁSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN LABORAL - RRHH

**LA MUJER DIRECTIVA EN ESPAÑA: UN CAMINO POR RECORRER
AS MULLERES DIRECTIVAS EN ESPAÑA: UN CAMIÑO POR RECORRER
WOMEN MANAGERS IN SPAIN: A LONG WAY TO GO**

TRABAJO FIN DE MÁSTER.

CURSO ACADÉMICO 2014-2015

CARPENTE SECO, IRIA

D.N.I: [REDACTED]

DIRECTORA: M^a ASUNCIÓN LÓPEZ ARRANZ

CODIRECTOR: ALFONSO GOMIS RODRÍGUEZ

Resumen:

Este proyecto muestra la enorme dificultad que tienen el sexo femenino a lo hora de acceder a puestos directivos en España, partiendo de la base que este grupo es muy numeroso en las universidades, y por lo tanto tienen una formación más que suficiente para alcanzar el máximo nivel profesional. Atendiendo a las empresas que cotizan en el IBEX-35, se explicará la situación de las mujeres en los Consejos de Administración y cómo ha evolucionado este órgano. El trabajo analiza la situación española y la de otros países de la Unión Europea y de fuera de ella. Se plantean en el mismo una serie de retos a conseguir, teniendo en cuenta sobre todo la regulación legal, de manera que se pueda alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres.

Palabras clave: mujer, educación, trabajo y horarios.

Abstract:

This project shows the great difficulty for females to gain access to management positions in Spain, on the basis that this group is very large in Universities, and therefore have more than enough training to achieve the maximum professional level. With regard to companies listed on the IBEX-35, the situation of women in the Boards of Directors will be explained and how this body has evolved. The essay analyzes the Spanish situation and that of other countries in the European Union and beyond. Likewise it mentions a number of challenges to achieve, especially considering legal regulation, so as to attain equality between men and women.

Keywords: women, education, work and schedules.

ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN	pág. 4
2. MARCO TEÓRICO	pág. 5
2.1. Situación de la mujer subordinada.....	pág. 5
2.1.1. Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres.....	pág. 8
2.2 Educación superior de la mujer y movilidad social en España.....	pág. 11
2.2.1. Estudiantes universitarios.....	pág. 12
3. OBJETIVOS, HIPOTESIS Y METODOLOGÍA	pág. 15
4. PERFIL DE LA MUJER EN PUESTOS DE DIRECCIÓN	pág. 16
4.1. Edad.....	pág. 17
4.2. Nivel de estudios.....	pág. 18
4.3. Nacionalidad.....	pág. 19
4.4. Distribución por tipo de cargo funcional.....	pág. 20
5. MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN	pág. 21
5.1. Evolución del Consejo de Administración.....	pág. 22
5.2. Mujeres en los Consejos de Administración del IBEX-35.....	pág. 24
5.3. Perfil de la mujer en el Consejo.....	pág. 26
6. COMPARACIÓN ENTRE PAISES	pág. 27
6.1. Unión Europea.....	pág. 27
6.2. Ámbito Internacional.....	pág. 29
7. EVALUACIÓN DE LAS HIPOTESIS	pág. 31
8. RETOS A CONSEGUIR	pág. 33
8.1. Sistema de cuotas.....	pág. 33
8.2. Racionalizar los horarios.....	pág. 34
9. CONCLUSIONES	pág. 37
10. BIBLIOGRAFÍA	pág. 39
ANEXOS	pág. 43

1. INTRODUCCIÓN.

Este trabajo muestra la situación de las mujeres directivas, a través del estudio y análisis de los datos consultados en diversas fuentes, se definirán una serie de hipótesis y se evidenciará lo supuso el acceso de la mujer a la educación superior y la aprobación de la Ley de Igualdad en España. Por consiguiente, me pareció muy interesante dedicar un apartado del estudio a los Consejos de Administración ya que es considerado el principal órgano de gobierno de una empresa. Al final se mostrarán los resultados, confirmando o denegando las hipótesis y posibles retos a conseguir ante esta complicada realidad.

Lo más importante es influir en la mentalidad de la sociedad y modificarla, por ejemplo mediante talleres de sensibilización y una capacitación que transmita la idea de que las mujeres al igual que los hombres no son un grupo homogéneo, y de que la diversidad, incluido el equilibrio entre los géneros, puede contribuir a fomentar la creatividad y la innovación, así como la creación de equipos de trabajo armoniosos. María Jesús Lorenzo Modia, decana de la facultad de Filología dice: *“La educación para la igualdad, así como las ayudas dependiendo de la renta a las familias con hijos o dependientes o mismo la flexibilidad de jornadas es algo que puede contribuir a mejorar la situación de las mujeres directivas”*. Según un creciente número de empresas, el concepto de diversidad de pensamiento da lugar a enfoques nuevos y más eficaces para resolver problemas. Las mujeres representan la mitad de la población mundial y por lo tanto es mucho lo que pueden aportar. Ahora bien, dado que el principal papel que les asigna la sociedad reside en dispensar cuidados y atención, es difícil que se perciba en el trabajo su potencial y sus competencias en gestión empresarial¹.

El equilibrio de género por lo tanto es algo beneficioso, la incorporación de la mujer en el mercado de trabajo ha sido un importante motor del crecimiento mundial y de la competitividad.

Las mujeres, como veremos más adelante han hecho muchos avances en su acceso a la educación y como resultado ha aumentado su incorporación al empleo. Sin embargo, cuanto más alta es la escala corporativa y más grande es la organización, menos mujeres hay. Por lo que los estereotipos de género, la falta de apoyo a las mujeres para equilibrar las responsabilidades del cuidado con el trabajo y las culturas políticas y corporativas prevalentes, son algunos de los problemas latentes.

¹ OIT (2015): La mujer en la gestión empresarial. Cobrando impulso. Pág. 29

2. MARCO TEÓRICO.

A lo largo del desarrollo del marco teórico se tratarán con profundidad los aspectos relacionados con el problema sobre la desigualdad de la mujer en España, a qué es debido, las medidas que se adoptaron para intentar corregir dicha situación y revelar que las mujeres son mayoría en las universidades.

2.1. Situación subordinada de la mujer.

La evolución del papel de la mujer en nuestra sociedad ha propiciado una reestructuración en los roles de la familia tradicional. Se ha producido un nuevo reparto en las funciones y responsabilidades familiares entre los cónyuges, intentando apoyar en este proceso las instituciones y las empresas. La vida de la mujer siempre se ha visto influenciada en torno a las costumbres, valores y supuestas prácticas que tenía que realizar, por el mero hecho de ser mujer.

Así, se destaca el concepto “imaginario femenino” que alude a las representaciones simbólicas, inconscientes y colectivas de figuras femeninas compartidas por una misma sociedad. Este imaginario articula estereotipos femeninos que se plasman en la literatura y las artes. El feminismo ha demostrado que esta percepción, al ubicarse en un contexto y tiempo determinado, no siempre concuerda con la realidad².

En la historia de las mujeres una fecha importante es el 8 de marzo de 1857 en la ciudad de Nueva York, un grupo de mujeres obreras de las fábricas textiles, se habían encerrado para protestar por su situación laboral y reivindicar mejoras en sus condiciones de trabajo, el resultado final fue terrible, ya que murieron 146 mujeres. Desde ese momento el 8 de marzo se conmemoró el Día Internacional de la Mujer Trabajadora. Por lo que las mujeres siempre han estado en lucha por igualarse a las condiciones laborales de los hombres y poder crecer en ese ámbito.

² Durán Giménez-Rico (2011): “Topografías domésticas en el imaginario femenino. Una visión comparativa, transnacional y hemisférica”. Universidad Complutense de Madrid. Pág. 2-5

La situación de la mujer venía determinada inicialmente según su grado de sumisión y el cumplimiento del rol que era impuesto por el hombre. El hogar era el lugar natural para la mujer, en el que ella es el “ángel” encargado de proporcionar estabilidad y paz a marido e hijos. Servía a otros, nunca a sí misma o a sus necesidades, y en el que, además, la mujer pasa a ser percibida como inferior o infantil. El “culto a la domesticidad” fundamentado sobre los pilares de las “separate spheres”, identificaba la casa como la única esfera “decente” para la mujer frente a la corrupción y actividad del mundo exterior, que los hombres podían controlar y enfrentar pero no así la mujer³.

Sin embargo con la llegada de la primera Guerra Mundial, este hecho otorgó a las mujeres un nuevo papel en la sociedad. Para colaborar con el esfuerzo bélico que movilizó a unos 65 millones de soldados, se les permitió, y hasta se les animó a trabajar en las fábricas, en el campo, en los hospitales, en la conducción de tranvías, etc. Al final del conflicto las mujeres constituían el 35% del personal industrial de Alemania y Gran Bretaña⁴.

Tras la segunda Guerra Mundial, las labores de reconstrucción fueron numerosas. Resultó ser otro momento trascendental para las mujeres. Se involucraron participando como pilotos, espías y traductoras de mensajes en los campos de batalla, su trabajo era como enfermeras, paramédicos choferes, y soportaron todas las atrocidades que se cometieron en la guerra: campos de muerte, incendios de bombardeos, y el arma fundamental, la bomba nuclear.

Si atendemos a España, la situación fue diferente, ya que acababa de atravesar una Guerra Civil y la dictadura de Franco, intentó mantenerlas en roles muy tradicionales, que poco tenían que ver con las tendencias que se estaban manifestando en Europa. Las mujeres estudiaban administración, comercio y enfermería. Muchos otros puestos como abogadas, inspector técnico del trabajo etc... Una de las carreras en las que había más mujeres era magisterio⁵.

³ Durán Giménez-Rico (2011): “Topografías domésticas en el imaginario femenino. Una visión comparativa, transnacional y hemisférica”. Universidad Complutense de Madrid. Pág. 6

⁴ La mujer y la Primera Guerra Mundial

http://www.profedesociales.com/enlaces/materias/cuarto_eso/cinco_imperialismo/mujer_gran_guerra.html

⁵ García Cárcel,R (2012): “La mujer en España: historia de una marginación”. Cap. XVII La mujer durante el franquismo.(2012)

A partir de los años 70 se incrementó el número de mujeres que accedían a las universidades y al mercado de trabajo. Debido a este hecho se redujo la natalidad, las mujeres podían escoger la época más favorecedora para tener a sus hijos y por consiguiente aumentó la edad media con la que las mujeres tenían los hijos.

El fuerte desarrollo del "estado de bienestar", trajo consigo el crecimiento del sector terciario: al ser un ámbito laboral nuevo, no estaba "masculinizado", y las mujeres pudieron incorporarse sin demasiados problemas. El estado de bienestar causa, además, que aumente el nivel de vida de las familias y, por tanto, necesiten más ingresos: ingresos que se conseguían con los dos cónyuges. El desarrollo tecnológico a través de la comercialización de los electrodomésticos del hogar, fue vital para que las mujeres no tuvieran que ocuparse tanto tiempo de las tareas del hogar.

El cambio de la situación social ha sido fácil, ya que ha ido evolucionando con el paso del tiempo, pero el cambio no es tan fácil si atendemos a la mentalidad de la gente, en las sociedades occidentales todavía perviven bastantes resquicios de un machismo que no termina de asumir que las mujeres puedan ser iguales que los hombres. Por eso, temas como la desigualdad salarial; el desequilibrio en el reparto de las tareas del hogar y los largos horarios laborales, que impiden compatibilizar la vida familiar y laboral, así como la escasa representación de la mujer en cargos directivos, consecuencia de la segregación que se produce en los procesos de promoción profesional están aún pendientes de resolverse.

Las mujeres sufrieron la doble explotación bajo el sistema capitalista, ya que el sexo femenino sufre doblemente: sufre bajo la dependencia social de los hombres y, por otra parte, mediante la dependencia económica en que se hallan las mujeres en general. Pero la historia nos ha demostrado que en los períodos revolucionarios, las mujeres han estado siempre en primera línea, y han jugado un papel muy decisivo en la lucha⁶.

⁶ Ricardo García Cárcel. La mujer en España: historia de una marginación. Cap. XVII La mujer durante el franquismo.(2012) Pág. 2

2.1.1. Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres.

Atendiendo a la situación de subordinación de la mujer en España, en el año 2007, el gobierno socialista presidido por José Luis Rodríguez Zapatero, creó la Ley Orgánica 3/2007 que fue aprobada por las Cortes Generales de España⁷, y publicada en el BOE nº 71 de 23/3/2007, respondiendo a un objetivo muy concreto: hacer efectiva la igualdad entre mujeres y hombres que proclama la Constitución Española en su artículo 14⁸, y este impulso es el que da coherencia a un texto legal que contiene disposiciones muy diversas, de naturaleza diferente y con una eficacia muy dispar.

Entre su contenido cabe destacar:

- Las sociedades están obligadas a presentar sus cuentas de PyG no abreviadas: procurarán incluir en su Consejo de Administración a un número de mujeres que permita alcanzar el equilibrio en este año 2015.
- Las candidaturas electorales: son obligatorias una composición equilibrada (40% mínimo).
- Los contratos con las administraciones públicas podrán establecer condiciones con el fin de promover la igualdad de trato por razón de género.
- Las subvenciones públicas en los planes estratégicos de subvenciones podrán valorarse, entre otras, las medidas de conciliación, RSC o distintivos en materia de igualdad de género.
- Creación del distintivo de Igualdad en la empresa.
- Obligación de desarrollar planes de igualdad entre hombres y mujeres para empresas de más de 250 trabajadores.
- Creación de un permiso de paternidad y riesgo durante la lactancia.
- Regula la actuación de las mujeres en la Administración Pública, en la Administración General del Estado, en las Fuerzas Armadas y en los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado.
- Medidas de Fomento de la igualdad en los medios de comunicación de titularidad pública.

⁷ Aprobada definitivamente tras la votación en el Pleno del Congreso, donde recibió el respaldo de 192 diputados y la abstención de los 119 representantes del PP.

⁸ Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.

- Paridad en las instituciones y en los distintos ámbitos de la sociedad, así como los mecanismos de control para que se lleve a cabo.
- Flexibilidad en su horario laboral.
- Disfrute de vacaciones fuera del período de baja por maternidad.
- Reducción de jornada entre un octavo y la mitad por cuidado de menores de ocho años o personas con discapacidad.
- Fraccionamiento de la excedencia por cuidado de familiares.
- Ampliación a siete años del período en que se debe haber cotizado 180 días para tener derecho a la prestación por maternidad.
- La consideración como período de cotización efectiva de los 2 primeros años de excedencia por cuidado de hijo y del primer año de excedencia por cuidado de familiares.

El primer punto, es el que está directamente más relacionado con el acceso de la mujer a la alta dirección. En este sentido, la ley deja libertad a las empresas al establecer que ellas mismas son las que deben intentar alcanzar el equilibrio, entendiéndose entonces, como algo no obligatorio.

Nos encontramos por lo tanto, ante una Ley que refleja un excesivo voluntarismo, cuya realización dependerá de la iniciativa de los poderes públicos como privados y de su sensibilidad con la discriminación que padecen las mujeres. Incluso algunas de sus medidas tienen un largo recorrido, como las que intentan incidir en la formación del pensamiento y la construcción de la ciudadanía con parámetros de igualdad⁹.

Psicológicamente y físicamente los hombres y mujeres somos diferentes, evolutivamente el papel de la mujer y el del hombre han sido diferentes, y ahora tienen un efecto, se han desarrollado unas habilidades que hasta ahora permanecen.

Por lo tanto se establece la obligación de las empresas de realizar planes de igualdad (en el caso de que superen los 250 empleados) y a negociar medidas de igualdad en los convenios colectivos, independientemente del número de trabajadores.

⁹ Valpuesta Fernández, R. Comentarios a la Ley para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres. Centro de Estudios Andaluces. 2007 Sevilla. Pág. 28-29

Las grandes compañías tienen de plazo hasta el 1 de enero de 2016 para incluir en su Consejo de Administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres, veremos más adelante como estas recomendaciones no están logrando todos sus frutos.

El permiso de paternidad ha sido un buen comienzo para cambiar unos hábitos de comportamiento que hacen recaer sobre las mujeres el peso de la responsabilidad con la familia. El equilibrio de la presencia en el hogar de las dos figuras ha sido algo necesario para el avance de nuestra sociedad.

Con todas sus imperfecciones técnicas y con las debilidades señaladas, no se puede negar que se ha dado un salto cualitativo de gran importancia para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Esta norma posee por lo tanto una especial relevancia tanto en su finalidad como por su extenso contenido y representa un cambio de importancia en nuestro Ordenamiento Jurídico. El valor simbólico de su mera creación, asume la erradicación de la desigualdad de género y la construcción de una sociedad libre de obstáculos y estereotipos, con el consiguiente enriquecimiento del Estado Social y Democrático de Derecho¹⁰.

A partir de ahora, todas y todos debemos asumir la tarea de extraer de esta Ley los máximos resultados, a fin de hacer realidad la exigencia constitucional, así como señalar sus carencias e identificar sus deficiencias, para que puedan ser enmendadas por el legislador¹¹.

¹⁰ Olivares García, C: Guía básica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. CCOO. 2008. Pág. 11

¹¹ Valpuesta Fernández, R. Comentarios a la Ley para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres. Centro de Estudios Andaluces. 2007 Sevilla. Pág. 28-29

2.2. Educación superior de la mujer y movilidad social en España.

Este apartado será un punto muy importante, ya que como veremos más adelante en las universidades son más mujeres que hombres, pero sin embargo, cuando intentan llegar a lo más alto de sus carreras profesionales, estas se ven truncadas.

Cabe señalar que las estadísticas revelan que los hombres y las mujeres tienden a elegir su área de estudio en función de las definiciones socializadas de género establecidas por la familia, los amigos y la sociedad. Carabaña dice *“La educación universitaria sería como un autobús que lleva a todos los que suben a él al mismo sitio, las diferencias sociales afectarían a las oportunidades de subir al autobús y no al destino de los que consiguen subir”*¹²

La educación superior española ha experimentado cambios importantes en las últimas décadas caracterizadas por una expansión cuantitativa del número de estudiantes y nuevos centros, además de la transferencia de competencias en materia universitaria a las comunidades autónomas y la aparición de las universidades privadas¹³.

Cabe destacar que la mujer no pudo acceder a la Enseñanza Superior en igualdad de condiciones hasta el 8 de marzo de 1910, cuando se aprobó una real orden que autorizó “por igual la matrícula de alumnos y alumnas” poco después de que Emilia Pardo Bazán fuera nombrada consejera de Instrucción Pública. La primera alumna que se matriculó en España fue María Elena Maseras Ribera en 1872 en la Facultad de Medicina de la Universidad de Barcelona, según explica Consuelo Flecha, autora de *Las primeras universitarias en España*. Pero antes en 1849, la tradición cuenta que Concepción Arenal se disfrazó de hombre para poder estudiar Derecho en la Universidad de Madrid.

Las pioneras de finales el siglo XIX comenzaron a ir a la Universidad aprovechando el vacío legal que existía. No estaba prohibido, al principio, porque simplemente nadie había pensado, jamás, en que una mujer quisiera estudiar y, mucho menos, que lo necesitara para ser una buena madre y esposa¹⁴. A partir de este momento el avance de las mujeres en las enseñanzas superiores ha sido imparable, y como veremos más adelante son ellas las que son mayoría en las universidades.

¹² Martínez García, J.S (2013): *Estructura social y desigualdad en España*, Los Libros de la Catarata, Madrid. Pág. 72

¹³ González García & Delgado Torres, *Acceso al mercado laboral de las tituladas superiores en España: empleabilidad y cualificación*. Madrid 2008. Pág. 29

¹⁴ A.M Plaza: *Cien años de igualdad en la Universidad*. Rtve <http://www.rtve.es/noticias/dia-internacional-mujer/universidad/>

2.2.1 Estudiantes universitarios.

En el curso 2012-2013¹⁵, el 54,3% de los estudiantes universitarios son mujeres. La distribución de sexo por rama es muy similar a la existente en años precedentes, observándose una proporción de hombres muy superior a la de mujeres (73,9%) en la rama de ingeniería y arquitectura. Esta distribución se invierte en Ciencias de la salud, rama en la que las mujeres tienen una presencia muy superior a la de los hombres (70,1%). También es superior la proporción de mujeres entre los estudiantes de máster (54,1%).

En el curso 2012-2013, el 42,2% de los estudiantes de Grado se encuentran entre 18 y 21 años, el 27,9% entre 22 y 25 años y el 29,9% tiene más de 25 años. En la última década se ha observado un crecimiento importante de la población universitaria de más de 30 años (167,6%), mientras que en el resto de tramos, la población ha disminuido. Por tanto, se observa un crecimiento de estudiantes en las edades teóricas de acceso a la universidad (en torno a los 18-19 años), y el reingreso en el sistema de mayores de 30 años, para continuar su formación.

En cuanto a los estudiantes de Máster, la distribución por edad es similar a la de cursos anteriores: el 65% de los matriculados tiene menos de 30 años y el 10,5% tiene más de 40 años¹⁶.

Si atendemos a los escasos datos que tenemos del curso **2013-2014**¹⁷ se puede observar que el número total de estudiantes matriculados en grado son mayoría las mujeres, ya sea en ámbito privado como en el público. Las ramas de enseñanza son en todas superiores las mujeres menos en ingeniería y arquitectura, como podemos ver en el cuadro expuesto a continuación.

¹⁵ Es el curso con los datos más actualizados y detallados, más adelante veremos algunos que corresponden al curso 2013-2014.

¹⁶ Datos básicos del sistema universitario español. Curso 2013-2014. Ministerio de Educación. Pág. 38

¹⁷ Véase Anexo 1: Número de Universidades, Campus y Sedes Universitarias. Curso 2013-14.

Cuadro 1: Número total de estudiantes matriculados, por tipo de universidad, tipo de centro, sexo, ciclo y rama de enseñanza. Curso 2013-2014

	Universidades públicas		Universidades privadas	
	Total Centros		Total Centros	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Matrícula de Grado				
Ciencias Sociales y Jurídicas	294.183	185.735	52.193	35.502
Ingeniería y Arquitectura	49.665	152.697	4.059	13.165
Artes y Humanidades	69.781	43.406	3.389	2.515
Ciencias de la Salud	122.599	48.512	26.626	15.764
Ciencias	34.735	33.568	1.028	726

Fuente: Avance de la Estadística de Estudiantes Universitarios. Curso 2013/2014. Ministerio de Educación.

Si observamos el número total de estudiantes en máster, las mujeres son superiores en todas las ramas de enseñanza, y al igual que sucedía con los estudios de grado, la única excepción es en ingeniería y arquitectura, que son mayoría los hombres.

Cuadro 2: Número total de estudiantes matriculados, por tipo de universidad, tipo de centro, sexo y rama de enseñanza. Estudios de Máster. Curso 2013-2014

	Universidades públicas		Universidades privadas	
	Total Centros		Total Centros	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Ciencias Sociales y Jurídicas	25.513	17.291	12.696	11.837
Ingeniería y Arquitectura	4.529	10.729	1.044	2.621
Artes y Humanidades	7.065	4.496	950	626
Ciencias de la Salud	7.067	3.177	1.966	929
Ciencias	3.484	3.402	206	427

Fuente: Avance de la Estadística de Estudiantes Universitarios. Curso 2013/2014. Ministerio de Educación.

Llama la atención el número de estudiantes matriculados en grado en las universidades públicas por comunidades autónomas, destacando sobre todo Andalucía, Madrid y Cataluña. Como podemos observar Galicia cuenta con 5.979 mujeres más que hombres en sus estudios de grado.

Cuadro 3: Número total de estudiantes matriculados, por tipo de universidad, tipo de centro, sexo y Comunidad Autónoma. Estudios de Grado. Curso 2013-2014

	Universidades públicas	
	Total Centros	
	Mujeres	Hombres
Andalucía	100.591	81.154
Aragón	13.542	11.462
Asturias (Principado de)	9.303	7.670
Balears (Illes)	7.070	4.902
Canarias	19.882	15.037
Cantabria	4.612	4.217
Castilla - La Mancha	13.930	10.735
Castilla y León	32.361	25.022
Cataluña	77.395	64.197
Comunidad Valenciana	51.165	43.580
Extremadura	10.365	8.643
Galicia	26.339	20.360
Madrid (Comunidad de)	86.948	72.587
Murcia (Región de)	17.848	13.857
Navarra (Comunidad Foral de)	3.141	2.938
País Vasco	18.138	16.087
Rioja (La)	1.941	1.532

Fuente: Avance de la Estadística de Estudiantes Universitarios. Curso 2013/2014. Ministerio de Educación.

Y por último, el número de estudiantes en estudios de master en las universidades públicas por comunidades autónomas, destaca también Andalucía, Madrid, Cataluña y Valencia. En el caso de Galicia podemos observar que sigue habiendo una diferencia de 877 más mujeres que hombres¹⁸.

¹⁸ Véase Anexo 2: Número total de estudiantes matriculados, por tipo de universidad, tipo de centro, sexo y Comunidad Autónoma. Estudios de Máster. Curso 2013-2014

3. OBJETIVOS, HIPOTESIS Y METODOLOGÍA.

En el proceso de elaboración de este trabajo, se plantean una serie de objetivos, entre ellos si ha habido progresos en el número de mujeres directivas y si puede ser debido al efecto de la Ley de Igualdad. Trataremos de conocer el perfil actual de la mujer directiva, la influencia de las cuotas y su comparación con otros países. Con el fin de saber si existe tratamiento discriminatorio o no de las mujeres trabajadoras en la dirección de las empresas y en los Consejos de Administración de las mismas. Se llevarán a cabo unas hipótesis de trabajo, que servirán de base para obtener unos resultados a través del estudio de la diferente documentación manejada.

Dichas hipótesis son las siguientes:

- I- Desde la aprobación de la Ley de Igualdad en España ha aumentado el número de mujeres directivas.
- II- El nivel educativo más alto alcanzado por las mujeres respecto a los hombres en los últimos años, no se corresponde con el aumento de mujeres directivas en las empresas.
- III- El porcentaje de mujeres directivas en España es inferior a la Unión Europea.
- IV- Si se racionalizan los horarios, mayor número de mujeres directivas llegarán al poder empresarial.

La metodología utilizada ha partido del análisis de la Ley Orgánica de Igualdad, publicada en 2007, y de su implantación en las empresas. Como fuente primaria se ha elaborado un cuestionario con una serie de preguntas, y se ha enviado a 6 personas o a empresas concretas, y el resultado no ha sido positivo, ya que solo dio respuesta una persona. Decir también, que tres de esas personas eran decanas de universidades gallegas. Las fuentes secundarias consultadas han sido diferentes organismos, entre ellos el Ministerio de Educación, INE, Instituto de la Mujer o la Comisión Europea y cualquier tipo de estudio en el que se mostrara la situación en la que se encuentra este colectivo, contactando asiduamente vía e-mail con Grant Thornton ante las dudas surgidas en la realización del trabajo. También quiero destacar que cada organización tiene su propia visión o definición de mujer directiva, que en muchos casos no es precisa, por tanto su metodología varía de unos a otros y la consecuencia es la contradicción en los resultados.

El trabajo realizado se enmarca dentro del contexto de las ciencias jurídico-sociales concretamente en el área del Derecho del Trabajo y la Seguridad Social, y el área de Sociología.

4. PERFIL DE LA MUJER EN PUESTOS DE DIRECCIÓN.

Es importante conocer las características y la situación de las mujeres que ocupan los puestos de dirección. Se aportarán datos, y se mostrará que poco a poco este colectivo va “creciendo” y que esperamos que pronto tenga un papel destacado dentro de nuestro mercado laboral, eso sí, siempre que cuente con el apoyo necesario para conseguirlo, ya sea a través del gobierno, creando el marco legal adecuado que facilite el equilibrio; la empresa, replanteándose la concepción tradicional del trabajo, de la organización y de las personas, actualizando así las políticas de Recursos Humanos; y por último la sociedad, que debe de abrir un cambio real en el que todos los miembros asuman las responsabilidades familiares.

Aún queda mucho por hacer, ya que socialmente el rol de la mujer está circunscrito a cuidar de la familia o gestionar los gatos del hogar, como ya hemos visto en otros apartados del trabajo. Llama la atención el dato de que la mujer en los países desarrollados estuvo un promedio de 14,7 años alejada del trabajo, mientras que los hombres solo dejaban de trabajar 1,6 años durante su fase productiva¹⁹. En España hay 246.000 mujeres directivas o gerentes de una empresa, lo que representa el 30,9% del total, sin embargo 549.700 son hombres, y su porcentaje se corresponde con el 69,1%²⁰.

Son más mujeres trabajando, pero no dirigiendo, ya que el 45% del mercado laboral español está formado por mujeres. Por lo tanto, muchas de ellas no están involucradas en negociaciones de alto nivel²¹.

Atendiendo a los estilos de liderazgo, las mujeres lideran con estilos más democráticos y participativos que los hombres, y éstos lo hacen de forma más autocrática o directiva que las mujeres. Respecto a los estilos orientación a la tarea y orientación a las relaciones, se descubrió que las mujeres estaban ligeramente más orientadas a las relaciones que los hombres y no existían diferencias en el estilo orientación a la tarea²². A continuación de forma específica se analizarán las principales variables personales: edad, el nivel de estudios, nacionalidad y la distribución por tipo de cargo funcional.

¹⁹ Mujer y planificación financiera. Lo poco que está hecho y lo mucho que queda por hacer. Óptima. Madrid. Pág. 3

²⁰ Datos extraídos a fecha de 2 de marzo de 2015 del Instituto Nacional de Estadística.

²¹ PWC e Isotes (2014): Women as leader: Inspirando. Pág.6

²² Cuadrado, Molero Y Navas: El Liderazgo De Hombres Y Mujeres: Diferencias En Estilos De Liderazgo, Relaciones Entre Estilos Y Predictores De Variables De Resultado Organizacional. Acción Psicológica, 2003, Vol. 2, N.º 2, Pág. 117

4.1. Edad.

Una de las principales características personales más determinantes de la situación en el mercado laboral es la edad. Por lo tanto es importante analizarla con detalle para saber con exactitud cuál es el grupo de edad mayoritario en el que se asientan las mujeres directivas.

Como punto de partida, es razonable pensar que a medida que la mujer avanza en edad puede tener más posibilidades de ser gerente en una empresa, ya que su carrera profesional se consolida y crea mayores expectativas de solidez y conocimiento.

El grupo de edad²³ en la que la mujer alcanza los puestos de dirección es a partir de los 30 hasta los 54, aunque de los 40 a los 44 años podríamos señalarlo como el mejor intervalo y en el que la mujer tiene más posibilidades de ser directiva.

Llama la atención que los hombres ocupan los puestos de dirección antes que las mujeres, empieza a ser considerable la cifra a partir de los 35 años, sin embargo para el sexo femenino su mayor incremento se produce a partir de los 40 años, eso se reduce a cinco de retraso respecto al hombre.

Dicha diferencia puede relacionarse con la decisión de la mujer de ser madre, por poner un ejemplo, Facebook y Apple, dos de los gigantes tecnológicos, a parte de los habituales incentivos para sus empleados en Silicon Valley, como puede ser las ‘happy hours’ de los viernes o las salas de juegos, a todo ello se la suma la posibilidad de congelar sus propios óvulos. Glenn Cohen, experto en bioética en la Universidad de Harvard dice *“De alguna manera les pueden estar haciendo ver que su labor actual no es compatible con la maternidad”*.

Lo habitual en Silicon Valley es que se paguen hasta cuatro meses de baja por maternidad, a cuenta de las empresas, sin embargo Marissa Mayer, ex directiva de Google y consejera delegada de Yahoo!, hizo saltar las alarmas, apuró hasta un día antes de dar a luz y volvió a las dos semanas a la oficina, con el bebé y una cuna dentro de su despacho²⁴.

Las mujeres tardan en llegar a una alta posición laboral pero una vez en ella, su permanencia es considerable. Para ambos géneros, se aprecia un decrecimiento continuado de las cifras a partir de los 55 años.

²³ Véase Anexo 3: Grupo de edades de las mujeres directivas, en miles de personas.

²⁴ El País (2014): “Facebook y Apple ofrecen congelar los óvulos a sus empleadas”. 15 oct. http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2014/10/15/actualidad/1413333970_087854.html

4.2. Nivel de estudios.

Según *Grant Thornton Women in Business Report 2014*²⁵, corresponde al 52% el porcentaje de mujeres con estudios universitarios comprendido entre los 25-65 años, mientras que solamente 22% ocupa cargos directivos en España.

Como hemos visto ya en el apartado 2.2.1 “Estudiantes Universitarios” el número de mujeres tituladas y preparadas para puestos directivos es muy superior al de los hombres, pero aun así ellas tienen mayores dificultades para llegar a la cúpula de la empresa como por ejemplo conciliar la vida personal con la profesional, ya que siguen siendo vistas como las principales responsables del cuidado de familiares y del hogar.

Cuadro 4: Nivel de formación de la población adulta por grupos de edad España y UE-28.

	España		UE-28	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
De 25 a 34 años				
nivel 0-2 ²⁶	29,1	41,3	15,8	19,5
nivel 3-4	24,3	23,0	43,1	49,0
nivel 5-6	46,5	35,7	41,1	31,5
De 35 a 64 años				
nivel 0-2	42,5	46,6	25,2	24,4
nivel 3-4	22,1	21,4	44,9	48,5
nivel 5-6	35,4	32,0	29,9	27,0
De 65 a 74 años				
nivel 0-2	65,7	59,4	37,7	30,1
nivel 3-4	16,9	17,4	42,8	47,5
nivel 5-6	17,4	23,2	19,5	22,4

Fuente: Estadísticas de educación y formación. Eurostat. 2013

Según Eurostat, si lo comparamos con la Unión Europea vemos que sigue la misma tendencia que en España, a medida que aumenta el nivel de estudios, las mujeres son mayoría. Sin embargo de los 55 años a los 64 años, los hombres ganan terreno en los estudios superiores y de doctorado.

²⁵ Women in Business 2014 entrevistó a 6.700 altos directivos en los 45 países (200 en España) entre los meses de noviembre de 2013 y febrero de 2014. Los resultados del IBR pueden consultarse en línea mediante la IBR data visualisation tool.

²⁶ Los niveles de educación se desglosan según la Clasificación Nacional de Educación (CNED-2000) y su correspondencia con la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE-97):

Nivel 0-2: preescolar, primaria y 1ª etapa de educación secundaria.

Nivel 3-4: 2ª etapa de educación secundaria, y postsecundaria no superior.

Nivel 5-6: 1º y 2º ciclo de educación superior, y doctorado.

4.3. Nacionalidad.

Haciendo una diferenciación entre la nacionalidad extranjera y la española, los directivos y gerentes españoles son superiores respecto a los extranjeros, al observar el cuadro 5 se confirma que, por ejemplo, en el último trimestre de 2014, había muchos más hombres directivos que mujeres, duplica el número. Esta tendencia también la muestran los extranjeros que son más superiores los directivos hombres, que las mujeres²⁷.

Las empresas españolas se distinguen por la estrategia generalizada de sustituir a la gran mayoría de los extranjeros por directivos locales, conforme van consolidándose en las filiales los modos de hacer de la matriz. Algunos grupos tienen la política de reclutar y formar a sus propios directivos extranjeros. El Grupo Alsa contrata a nacionales del país en que está la filial, a los que traen a España, observan y entrenan durante todo un año con el fin de que vayan entendiendo la cultura de la empresa y adopten sus sistemas de trabajo. Viscofan también contrata a extranjeros para formarlos en España, pero por períodos cortos en los que se deben de familiarizar con cuestiones puntuales. Algunos grupos como BBVA y Endesa tienen programas destinados a desarrollar internamente directivos de nacionalidad extranjera. Estos programas consisten en la incorporación de jóvenes extranjeros a los que rotan por distintos puestos y filiales (incluso de varios países); a través de la acumulación de experiencias, los jóvenes van adquiriendo una perspectiva general de su grupo y asimilan su cultura y modos de hacer. Una vez finalizado este período formativo se les envía a sus respectivos países o a otras naciones de la zona²⁸.

Cuadro 5: Evolución en miles de los directores y gerentes según la nacionalidad y el sexo, 4T

	Español		Extranjero	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
2014				
4T	504,7	225,2	38,7	17,9
2013				
4T	514,9	225,1	35,5	15,5
2012				
4T	538,7	238,8	49,7	32,2
2011				
4T	610,2	257,1	38,4	25,4

Fuente: INE

²⁷ Véase Anexo 4: Evolución de los directores y gerentes según la nacionalidad y el sexo.

²⁸ Ignacio Suárez-Zuloaga y Gáldiz: Los directivos de las multinacionales españolas: en el interior y en la expatriación. 2001 n° 794 ICE Sistema Exterior Español Pág. 64-65

4.4 Distribución por tipo de cargo funcional.

Analizados un total de 450.362 cargos según el estudio elaborado por Informa²⁹, el 18,89% corresponde a mujeres que ocupan un cargo en el total de las sociedades. Los puestos directivos que superan esta media son: Dirección de Calidad (38,29%), de Publicidad (34,07%) y de Marketing (33,08%). Los cargos con menos representación femenina son las Direcciones de Producción (8,60%), Técnicas (11,38%) y las Direcciones Generales (11,44%).

Cuadro 6: Distribución por tipo de cargo funcional, total sociedades.

Cargo	Mujer	Hombre	Total	% Mujeres	% Hombres
Director General	5.547	42.945	48.492	11,44%	88,56%
Gerente	13.371	78.322	91.693	14,58%	85,42%
Director Financiero	28.145	85.385	113.530	24,79%	75,21%
Director RRHH	16.106	38.319	54.425	29,59%	70,41%
Director de Producción	375	3.986	4.361	8,60%	91,40%
Director Comercial	12.406	80.094	92.500	13,41%	86,59%
Director de Marketing	909	1.839	2.748	33,08%	66,92%
Director de Compras	2.141	8.555	10.696	20,02%	79,98%
Director de Exportación	1.869	8.710	10.579	17,67%	82,33%
Director de Importación	1.782	8.316	10.098	17,65%	82,35%
Director de Calidad	1.144	1.844	2.988	38,29%	61,71%
Director de Informática	175	1.558	1.733	10,10%	89,90%
Director de Publicidad	77	149	226	34,07%	65,93%
Director de Operaciones	780	3.915	4.695	16,61%	83,39%
Director de Procesos de Datos	30	77	107	28,04%	71,96%
Director de I+D	25	132	157	15,92%	84,08%
Director Técnico	102	794	896	11,38%	88,62%
Director General Adjunto	100	338	438	22,83%	77,17%
TOTAL	85.084	365.278	450.362	18,89%	81,11%

Fuente: Mujeres en los Consejos de Administración y Organismos de Decisión. Informa 2015.

Si atendemos a las sociedades sujetas al artículo 45³⁰ de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, el total de cargos analizados ha sido de 9.038, suponiendo un 37,47% directoras en recursos humanos, seguido de un 36,11% directoras en marketing y con un 35,26% de directoras de calidad. Lo opuesto en este caso sería unos 7,17% directivas informáticas y un 8,82% en directivas de producción³¹.

²⁹ Las mujeres en los Consejos de Administración y Organismos de Decisión de las empresas españolas. Febrero15

³⁰ Artículo 45. Elaboración y aplicación de los planes de igualdad en el caso de las empresas de más de doscientos cincuenta trabajadores.

³¹ Véase Anexo 5: Distribución por tipo de cargo funcional.

5. MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN.

El Consejo de Administración es considerado el principal órgano de gobierno de una empresa. A través del mismo, los accionistas pueden incitar a los directivos a que lleven una conducta acorde con sus intereses. Así, el consejo puede nombrar, despedir y establecer la retribución de los consejeros, además de fijar las pautas generales y acciones que deben seguir los directivos en el desempeño de su labor³².

Los principales cometidos y responsabilidades de un Consejo son los siguientes:

- Aprobación de las estrategias generales de la compañía. Impulso del Plan Estratégico.
- Control de la ejecución y consecución de los objetivos estratégicos.
- Establecimiento y control de los presupuestos de la compañía y sus proyecciones financieras.
- Creación de los mecanismos adecuados para obtener una información de gestión veraz y de calidad.
- Toma de decisiones sobre inversiones importantes o enajenación de activos.
- Control y supervisión de la labor de los altos directivos.
- Aprobación de alianzas estratégicas, de cualquier rango (comercial, societario, etc.).
- Establecimiento de la política de retribuciones de los altos directivos.
- Establecimiento de la política de comunicación e información al accionista.

Los consejeros están obligados a conocer la realidad de la compañía y aportar sus opiniones, siendo los responsables finales, junto al presidente, de la marcha de la misma. Mientras que el secretario del Consejo tiene como objetivo garantizar la corrección de los procedimientos y el cumplimiento de la normativa establecida³³.

La CNMV³⁴ publicó en febrero de 2015, un nuevo Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, en el que invita a las empresas a seguir una política de selección que promueva llegar, al menos, al 30% de consejeras en 2020, y requiere que las que no alcancen esa meta expliquen sus motivos al mercado.

³² Mínguez.A & Martín.JF (2003): El Consejo De Administración Como Mecanismo De Control:Evidencia Para El Mercado Español. Universidad de Murcia, Facultad de Economía y Empresa. Pág. 10

³³ Norgestion: *¿Cómo funciona un Consejo de Administración?* Cuaderno 5 Pág. 5-10

³⁴ Comisión Nacional del Mercado de Valores.

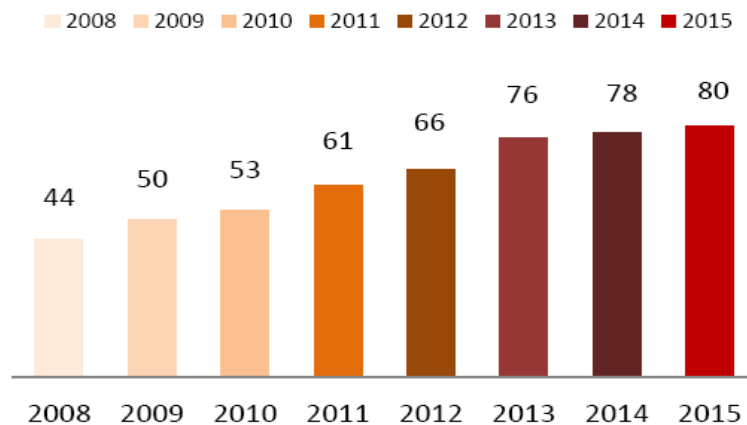
5.1 Evolución del Consejo de Administración.

Según el tercer informe de las mujeres en los Consejos del Ibex-35³⁵ la incorporación de mujeres en los consejos de administración se mantiene prácticamente estable respecto al año 2014, la cifra es de un 2,56% más que en el año anterior.

Sin embargo llama la atención que la incorporación de mujeres en los principales órganos de decisión de la empresa, coincide con la caída de consejeros en los últimos años debido a los “esfuerzos” de las compañías por reducir el tamaño de los consejeros.

Ignacio Garralda, presidente de Mutua Madrileña dice *“Los cambios tienen que producirse de abajo a arriba. La forma natural de que las mujeres lleguen a los Consejos de Administración es que lleguen a los comités de dirección.”*

Cuadro 7: Evolución del número de Consejeras.



Fuente: Tercer informe de las mujeres en los Consejos del IBEX-35.

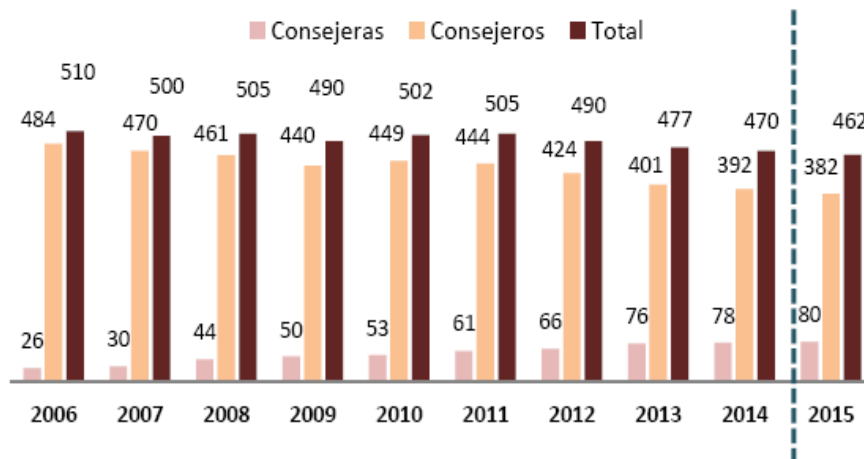
Como podemos observar desde 2008 a 2015 hay 36 consejeras más, pero también la diferencia temporal es amplia, hablamos de siete años, sin olvidarnos de que en marzo de 2007 la Ley de Igualdad, en su artículo 75 estipuló que las empresas obligadas a presentar un balance normal tendrían ocho años a partir de su entrada en vigor para: “incluir en su Consejo de Administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres de

³⁵ Tercer estudio desde el año 2013, en el que se recoge información sobre las consejeras de las 35 compañías que cotizan actualmente en el Ibex 35. Pág. 1-30

forma que, en el conjunto a que se refiera, las personas de cada sexo no superen el 60% ni sean menos del 40%”.

El aumento del porcentaje de mujeres en un consejo de administración se ha relacionado con la mejora de los resultados financieros, la responsabilidad social de las empresas y un mayor número de mujeres en otros puestos de alto nivel³⁶.

Cuadro 8: Evolución de los Consejos



Fuente: Tercer informe de las mujeres en los Consejos del IBEX-35.

Como se puede observar en la evolución de los consejos, en el año 2006 era casi nula la presencia de mujeres, ya que solo había 26 consejeras, sin embargo los hombres sí que se han visto reducidos en tamaño, ya que son 102 menos consejeros por el “intento de incorporar mujeres” se ha visto afectado el número total de consejeros, ya que en el año 2006 formaban parte 510 personas, sin embargo este año, solo cuenta con 462 personas, por lo tanto queda clara la tendencia en la reducción del tamaño de los consejos.

El peso de las mujeres ha pasado de 5,10% al 16,9%, aun así muy lejos de lo que se pretende en la regulación legal. Decir también que de los 80 puestos de las consejeras están ocupados por 73 mujeres, ya que varias mujeres están presentes a la vez en varios consejos de administración.

³⁶ Presente y futuro de las mujeres en los Consejos de Administración. 2015. AddTalentia. Pág. 9

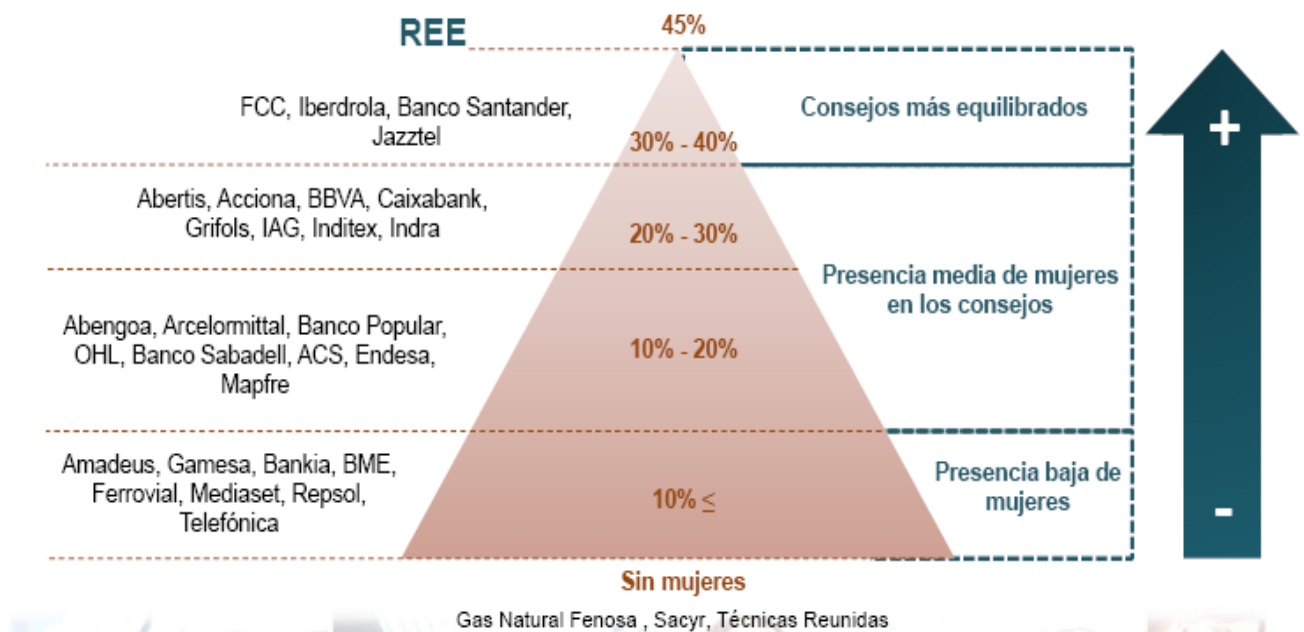
5.2. Mujeres en los Consejos de Administración del IBEX-35.

La incorporación de mujeres en los consejos se reduce respecto a la proporción de nombramientos del año 2014, ya que de los 43 nuevos nombramientos realizados en el último año, solo 12 han sido mujeres, lo que representa un 28%, frente al 30% del año 2013, según el *tercer informe de las mujeres en los consejos del IBEX-35*.

Atendiendo a las empresas, se hará una referencia de cuantas mujeres consejeras forman parte de cada una de ellas:

- Banco Santander, FCC, REE e Iberdrola son las compañías que cuentan con el mayor número de consejeras, cinco es el máximo de mujeres en un consejo.
- Alberis y Caixabank les siguen de cerca, con 4 consejeras.
- Abengoa, Acciona, Banco Popular, Enagás, BBVA, Grifols, IAG, Indra y Jazztel cuentan con 3 consejeras.
- Amadeus, Bankia, BME, Endesa, Ferrovial, Gamesa, Mediaset, Repsol y Telefónica solo cuentan con 1.
- Gas Natural, Fenosa, Sacyr y Técnicas Reunidas no incluyen mujeres en sus consejos³⁷.

Cuadro 9: Peso de las mujeres en los consejos de administración IBEX-35. Año 2015



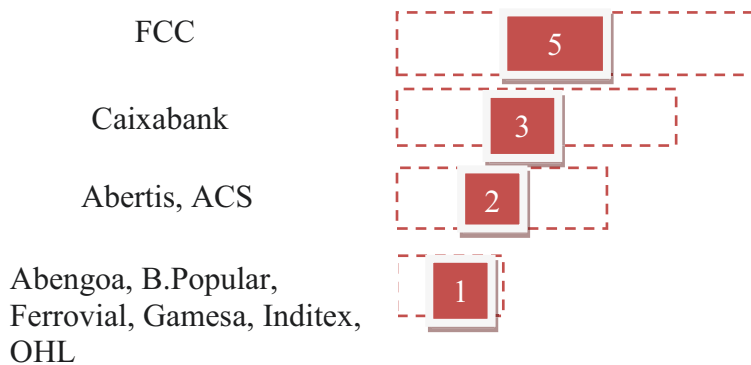
Fuente: Tercer informe de las mujeres en los Consejos del IBEX-35

³⁷ Véase Anexo 6: Las consejeras de las empresas del Ibex-35

Si atendemos a la tipología en los consejos, la más numerosa es la de independientes, que tiene un total de 56 consejeras, representando un 70% del total. Las consejeras independientes son miembros del consejo de administración que cumplen la función de veladoras externas para la correcta gestión, sin tener vinculación con la compañía ni con sus accionistas.

- Iberdrola y REE cuentan con 5 consejeras independientes.
- Banco Santander tiene 4 consejeras con esta tipología.
- BBVA, Enagás, Grifols, IAG, Indra y Jazztel siguen el ranking con 3 consejeras.
- ACS, FCC, Ferrovial, Gamesa y Telefónica no cuentan con ninguna consejera.

Las consejeras dominicales que son aquellas que si tienen la condición de accionistas de la compañía, suponen el segundo grupo por presencia en los consejos y que supone el 22,5% del total de consejeras. Un total de 10 de las 35 empresas tienen esta tipología.



Y por último destaca la escasa presencia femenina en el cargo de consejeras ejecutivas, que podría decirse que cumplen con el papel de ejecutiva-accionista en la compañía, representando solamente el 4% del total³⁸.

- Bankinter, Banco Santander y ArcelorMittal, una consejera ejecutiva en cada empresa.

Tres de cada cien (3,3%) de las empresas cotizadas más grandes de Europa tienen una mujer consejera ejecutiva. A pesar de algunos avances en las salas de juntas, el nivel de representación femenina en los puestos ejecutivos apenas ha cambiado en los últimos tres años³⁹.

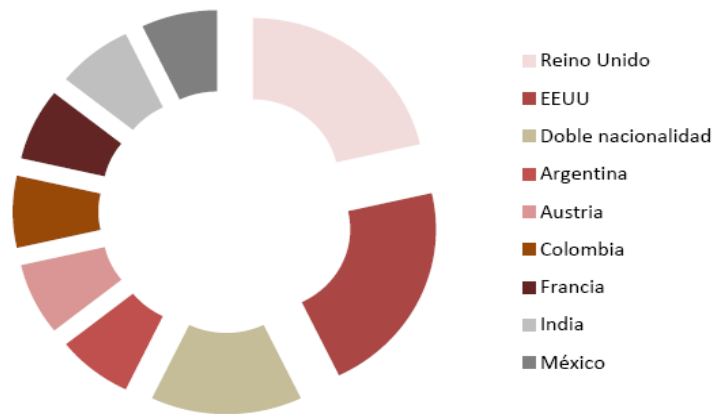
³⁸ Véase Anexo 7: Gráfico sobre la tipología de las mujeres en los Consejos de Administración.

³⁹ Véase Anexo 8: Cambio en la proporción de mujeres consejeras ejecutivas, UE-28, octubre 2011-octubre 2014.

5.3 Perfil de la mujer en el Consejo.

Si atendemos a la nacionalidad de las consejeras, llama la atención que 14 de ellas son extranjeras, 5 europeas, 6 americanas y 1 oriental.

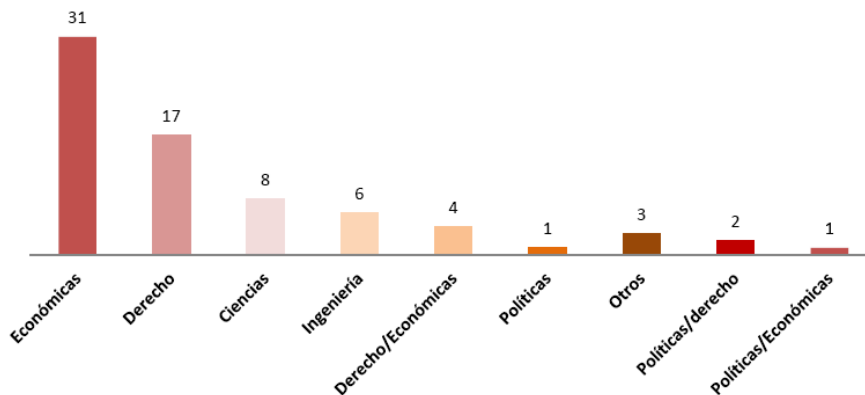
Cuadro 10: Nacionalidad de las consejeras.



Fuente: Tercer informe de las mujeres en los Consejos del IBEX-35.

En lo relativo a sus estudios, decir que todas ellas son tituladas superiores, la carrera más estudiada es la de económicas y empresariales, seguida de derecho, ciencias, ingeniería. Con doble licenciatura se encuentra políticas/derecho y políticas/ económicas.

Cuadro 11: Estudios realizados por las consejeras



Fuente: Tercer informe de las mujeres en los Consejos del IBEX-35.

6. COMPARACIÓN ENTRE PAISES.

6.1. Unión Europea.

Según el informe Women in Business 2014⁴⁰, España se situaba prácticamente en la media de la Unión Europea, que era de un 23%, en lo relativo a la presencia de la mujer en cargos directivos en empresas de tamaño medio y grande de 100 a 500 trabajadores. Atendiendo al porcentaje de cargos directivos ocupado por mujeres, destaca Italia y Bélgica, ambas con un 30%, seguido de Francia e Irlanda. España obtiene un porcentaje de un 22%.

Cuadro 12: Porcentaje de cargos directivos ocupados por mujeres, España y su entorno Europeo.

Italia	30,0%	España	22,0%
Bélgica	30,0%	UK	20,0%
Francia	24,0%	Alemania	14,0%
Irlanda	23,0%	Holanda	10,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Women in Business 2014.

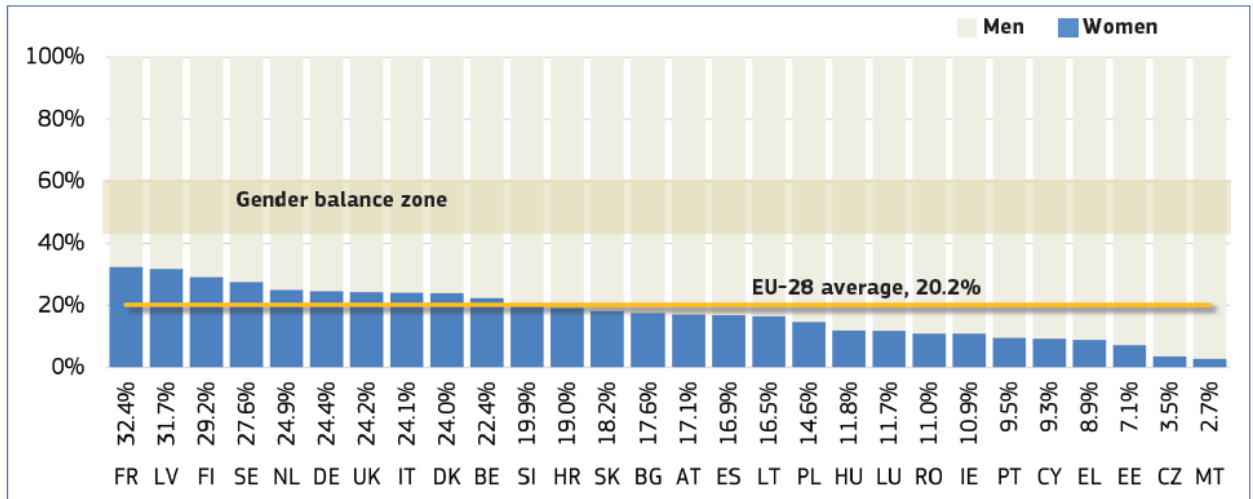
La tendencia será ligeramente positiva hasta alcanzar el 26% previsto para este año 2015, por lo tanto las mujeres directivas en España iguala la media de la UE, que se encuentra en el 26%, superando la media global del 22%⁴¹.

Sin embargo, como hemos podido comprobar en el punto 5.1 de este estudio, el peso relativo de las mujeres en los consejos de administración en España es del 16,9 %. De los 28 países de la UE, el porcentaje de las mujeres directivas se sitúa en el 20,2%, según la Comisión Europea, en su estudio *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*.

⁴⁰ Desde 2004, Grant Thornton entrevista a los responsables de más de 6.700 empresas de tamaño medio y grande en las principales economías mundiales sobre la presencia femenina en sus cargos directivos y otros asuntos relacionados con el papel de la mujer en la empresa. Actualmente el estudio comprende 45 países y permite comparar y analizar tendencias en el ámbito nacional, regional y mundial.

⁴¹ El 40% de las directivas españolas considera que los prejuicios de género siguen siendo un obstáculo para la promoción profesional de la mujer. Grant Thornton. 5 de marzo de 2015

Cuadro 13: Representación de las mujeres y los hombres en los consejos de administración de las grandes empresas que cotizan en bolsa en la UE, octubre 2014



Fuente: Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling. Enero 2015⁴²

Los países con mayor calificación son por ejemplo, Francia, Letonia, Finlandia, Suecia o los Países Bajos, ellos han tomado medidas legales para promover un mejor equilibrio de género en sus Consejos de Administración. Si el progreso queremos que sea rápido y sostenible se debe conseguir en materia de igualdad, toma de decisiones, en los gobiernos, partidos políticos y por lo tanto la alta Dirección Corporativa necesita demostrar una fuerte política y llevar a cabo acciones concretas. La Comisión Europea sigue comprometida en supervisar el progreso y el apoyo a Estados miembros en sus esfuerzos para lograr dicho cambio⁴³.

El 14 de noviembre de 2012, alrededor de las 9.30h Viviane Reding, Comisaria Europea de Justicia (hasta el año 2014), escribió en su cuenta personal de Twitter en todos los idiomas de la Unión Europea: *"Está hecho. La Comisión ha aprobado mi propuesta de una ley europea para que haya un 40% de mujeres en los consejos de administración en 2020"*. El Parlamento Europeo dio su visto bueno a la iniciativa en noviembre del año 2013, sin embargo, desde entonces, la normativa está bloqueada en el Consejo, ya que no cuenta con suficiente apoyo por parte de los parlamentos nacionales para convertirse en ley en la UE⁴⁴.

⁴² Véase Anexo 9: Códigos de los países.

⁴³ Report on equality between women and men. 2014 pag 20-21 http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/annual_reports/150304_annual_report_2014_web_en.pdf

⁴⁴ El País. La ley sobre la presencia de mujeres en los consejos no avanza en Europa. 9 oct 2014

6.2. Ámbito Internacional.

España ocupa el puesto 36 entre los 45 países incluidos en el estudio⁴⁵ en cuanto a presencia de la mujer en cargos directivos, con el mismo porcentaje de cargos directivos ocupados por mujeres que Estados Unidos, Brasil y Australia⁴⁶.

Cuadro 14: Porcentaje de cargos directivos ocupados por mujeres.

Rusia	43,0%	Bélgica	30,0%	Canadá	23,0%
Indonesia	41,0%	Chile	30,0%	Irlanda	23,0%
Letonia	41,0%	Italia	30,0%	Singapur	23,0%
Filipinas	40,0%	Finlandia	29,0%	Australia	22,0%
Lituania	39,0%	Grecia	29,0%	Brasil	22,0%
China	38,0%	Méjico	28,0%	España	22,0%
Tailandia	38,0%	Sudáfrica	26,0%	EEUU	22,0%
Estonia	37,0%	Suecia	26,0%	UK	20,0%
Armenia	35,0%	Taiwán	26,0%	Dinamarca	14,0%
Georgia	35,0%	Vietnam	26,0%	Alemania	14,0%
Perú	35,0%	Argentina	25,0%	India	14,0%
Polonia	34,0%	Malasia	25,0%	EAU	14,0%
Hong Kong	33,0%	Turquía	25,0%	Suiza	13,0%
Botsuana	32,0%	Francia	24,0%	Holanda	10,0%
Nueva Zelanda	31,0%	Noruega	24,0%	Japón	7,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Women in Business 2014.

Resulta impactante que un país de tradición musulmana tenga un mayor porcentaje de los puestos directivos ocupados por mujeres que una economía y una sociedad tan desarrollada, y en teoría, igualitaria como la holandesa. Es todavía más sorprendente si vemos que el porcentaje de directivos que son mujeres en Indonesia (41%) cuadruplica al holandés (10%). Por ejemplo Dinamarca y Alemania tienen únicamente un 14% de puestos directivos ocupados por mujeres, Suiza un 13%. En cambio Filipinas tiene un 40% y tanto China como Tailandia tienen un 38% de su dirección en manos, o cabezas, de mujeres. En el mundo occidental las mujeres gozan de cierta igualdad de derechos reconocidos por la ley, pero hay muchas tradiciones y una serie de obstáculos que no favorecen la igualdad de las mujeres⁴⁷.

⁴⁵ Grant Thornton International Business Report 2014. Presencia de mujeres en puestos directivos.

⁴⁶ Véase Anexo 10: Porcentaje de cargos directivos ocupados por mujeres. 2014

⁴⁷ Es más fácil ser mujer directiva en Indonesia que en Holanda, Alemania o España. Grant Thornton <http://blog.grantthornton.es/2014/03/06/es-mas-facil-ser-mujer-directiva-en-indonesia-que-en-holanda-alemania-o-espana/>

Atendiendo al mismo estudio⁴⁸, explica que las causas de estos porcentajes pueden ser debidos a la persistencia del modelo familiar extenso en muchos países emergentes, que ayuda a paliar el problema del cuidado de los hijos, una mayor presencia de la empresa familiar en las economías emergentes, que puede favorecer el acceso de la mujer a cargos directivos, la tradición de igualdad de oportunidades en los países ex comunistas, la persistencia del reparto tradicional de roles entre hombre y mujer en muchos países desarrollados y sistemas fiscales y leyes laborales que favorecen su continuidad, particularidades locales (política de un solo hijo en China, preponderancia demográfica de la mujer en Rusia, etc.) o tradiciones muy poco igualitarias (Japón, India o Emiratos Árabes) entre los países que ocupan los últimos puestos.

El favorecimiento de medidas en los países avanzados, como la reducción de jornada, el teletrabajo o la extensión de bajas temporales que en la práctica pueden suponer una desventaja para la carrera profesional de las mujeres, puesto que muy pocos hombres se acogen a las mismas.

Un estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) sostiene que si las tasas de participación femenina y masculina se mantienen constantes en los próximos 20 años, los países que más verán reducirse su fuerza laboral —con caídas superiores al 10%— serán la República Checa, Alemania, Japón, Polonia, Rusia, Eslovaquia y Eslovenia. Por el contrario, si para 2030 la participación en el mercado laboral de hombres y mujeres se equipara, los países donde más crecerá su fuerza laboral sería Brasil, Chile, República Checa, Grecia, Irlanda, Italia, Japón, Corea, Luxemburgo, México, Polonia, Eslovaquia y España⁴⁹.

⁴⁸ Women in Business 2014 elaborado por Grant Thornton. Presencia de mujeres en puestos directivos. Pág. 6

⁴⁹ González, A. El futuro tiene nombre de mujer. El PAIS- Economía. 12 enero 2014
http://economia.elpais.com/economia/2014/01/10/actualidad/1389384548_180170.html

7. EVALUACIÓN DE LAS HIPOTESIS.

Atendiendo a las hipótesis planteadas al principio del trabajo, se da respuesta, confirmando o denegando dichas suposiciones, para así tener la capacidad de establecer relaciones entre los hechos y explicar por qué se producen.

I- Desde la aprobación de la Ley de Igualdad en España ha aumentado el número de mujeres directivas.

Se confirma que desde la aprobación de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que estará vigente hasta el 01 de Enero de 2016, el número de mujeres directivas y consejeras ha aumentado.

Según el *estudio International Business Report 2014*, la evolución del porcentaje de cargos directivos que son mujeres en la empresa española, va en aumento desde la implantación de dicha ley, en el año 2007 el porcentaje de mujeres directivas era de un 17%, mientras que este año ya nos encontramos en un porcentaje de un 26%. Por lo tanto las leyes han contribuido a aumentar el número de mujeres directivas.

Atendiendo a las empresas que cotizan en el IBEX-35, en el año 2007 contaban con 30 mujeres consejeras, sin embargo en este año la previsión es que ascienda a 80⁵⁰, se ha duplicado el número de mujeres en los Consejos de Administración y esto en mayor medida es debido al artículo 75 de Ley de Igualdad, que entendía como composición equilibrada la presencia de mujeres y hombres en los propios consejos de Administración con un porcentaje en el que cada sexo no supere el 60% ni sean menos del 40%.

II- El nivel educativo más alto alcanzado por las mujeres respecto a los hombres en los últimos años, no se corresponde con el aumento de mujeres directivas en las empresas.

Por otro lado también se revela que, el nivel educativo alcanzado por las mujeres respecto a los hombres no se corresponde con el aumento de mujeres directivas en las empresas. Como hemos visto en el marco teórico, en su apartado 2.2.1, en el curso 2012-2013 el 54,3% de los estudiantes universitarios eran mujeres, y sin embargo solo ocupan el 26% de los puestos directivos en España.

⁵⁰ Según el III Informe de las mujeres en los Consejos del IBEX-35. Pág. 4

III- *El porcentaje de mujeres directivas en España es inferior a la Unión Europea.*

El porcentaje de mujeres directivas en España, este año 2015, se ha igualado a la media de la Unión Europea, ambos en el 26%, pero como ya hemos explicado en la metodología, muchos de los estudios son contradictorios entre sí, ya que en este caso la Comisión Europea en su informe *Gender Balance on corporate boards* de este mismo año, señala que la media Europea es de un 20,2%, y España obtiene un resultado de un 16,9%. Hay que tener en cuenta que *Grant Thornton* hace una encuesta cada año a 10.000 directivos empresariales de 35 entornos económicos distintos, definiendo alta dirección como aquellas personas que ocupan puestos directivos de primera línea (nivel C-Suite): consejero delegado (CEO), director de operaciones (COO) o director financiero (CFO), directores gerentes o socios.. Mientras que la Comisión Europea hace un estudio a través de los miembros del directorio de las mayores empresas que cotizan en bolsa en la UE.

IV- *Si se racionalizan los horarios, mayor número de mujeres directivas llegarán al poder empresarial.*

Al racionalizar los horarios habría un mayor número de mujeres directivas en la cumbre de su carrera profesional, ya que muchas veces, los horarios son una gran barrera que impide a las mujeres compaginar su crecimiento profesional y sus obligaciones familiares o personales", explica Ana Bujaldón Solana, presidenta de la Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (FEDEPE). *"Supondría crear un marco laboral con las mismas reglas de juego para todos. Actualmente, la inmensa mayoría de las reducciones de jornada para el cuidado de los niños son solicitadas por las mujeres, lo que frena en muchas ocasiones que estas mujeres opten a puestos de mayor responsabilidad en un crecimiento natural de su carrera profesional"*⁵¹. El Congreso de los Diputados aprobó el informe⁵² de la subcomisión creada en el seno de la Comisión de Igualdad para el estudio de la racionalización de horarios, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la corresponsabilidad. Dicho informe recomendaba que España adoptara el huso horario de Greenwich, al igual que el de Portugal y Reino Unido, y retrasar el reloj una hora. Sin embargo, cuando observamos el porcentaje de mujeres directivas en estos países, no se ve una mejoría sustancial respecto a España, si la podríamos encontrar en Reino Unido, pero no en Portugal, por lo tanto hay alguna variable concreta que no somos capaces de identificar. A continuación se expondrán los motivos de el por qué es mejor racionalizar los horarios.

⁵¹ Peinado, M.L: Cómo sería nuestra vida si España tuviera horarios sensatos. 03/03/2015
http://verne.elpais.com/verne/2015/03/02/articulo/1425325826_493179.html

⁵² Boletín Oficial de las Cortes Generales Congreso de los Diputados. Núm. 330 -26 de septiembre de 2013

8. RETOS A CONSEGUIR.

A lo largo de este estudio hemos podido observar la situación de las mujeres directivas y consejeras, desde la implantación de la Ley de Igualdad se ha progresado, pero aún se puede seguir mejorando, por lo tanto algunas de las medidas, o retos a conseguir, para prosperar en materia de igualdad y que la mujer directiva se equipare al hombre, se desarrollan algunos puntos interesantes para lograr dicha situación.

8.1. Sistema de Cuotas.

Las políticas que introducen medidas de discriminación positiva a favor de las mujeres descansan en un sencillo diagnóstico: la mujer sufre discriminaciones por el simple hecho de ser mujer y, por lo tanto, se necesitan medidas de protección que vayan más lejos de la protección formal de la igualdad de trato⁵³.

El tema de las cuotas es un tema difícil, que genera debate, ya que se tiende a ver las cuotas de dos maneras: como algo necesario para mejorar la posición de las mujeres en los ámbitos directivos o como una mera imposición.

Muchos argumentan que la capacitación y adecuación al puesto debe ser el único criterio para seleccionar a un candidato y que el más idóneo es el mejor preparado, independientemente de su género. Sin embargo, la realidad es que no está equilibrado el acceso de las mujeres a los puestos de decisión, por lo tanto este tipo de medidas puede favorecer este trato “discriminatorio”.

Son pocas las mujeres profesionales que renegaban del sistema de fijación de cuotas, pero a las que su experiencia laboral les ha llevado a cambiar de opinión, una de ellas fue Viviane Reding, ex comisaria europea de Justicia, derechos fundamentales y ciudadanía. Muchos informes inciden en que el rendimiento en la empresa es mejor cuando hay mujeres en los consejos y, pese a ello, *“las persistentes resistencias de las compañías a incorporar mujeres”*, apunta Gómez Pozuelo. Otras introducen matices. Elvira Rodríguez, presidenta de la Comisión Nacional del Mercado de Valores dice: *“No me gustan las cuotas por principio. Me parece que parcelan y que, incluso, pueden suponer un freno al impedir que se sobrepasen los niveles fijados por ley. Pero es cierto que los cambios se están produciendo de forma muy lenta y quizás por eso hay*

⁵³ Álvaro Martínez Pérez y Kerman Calvo Borobia. Un análisis del efecto de la Ley de igualdad en la representación electoral, parlamentaria y en el comportamiento electoral de las mujeres en las elecciones generales de 2008. Pág. 9

partidarios de que se fijen cuotas transitorias, para que se conozca cómo trabajan las mujeres”⁵⁴.

El FMI defiende que lo eficaz es una combinación de medidas fiscales, tributarias, educativas o laborales que podrían variar en función de las características de cada país, pero que distan poco de las medidas que se han recomendado durante años.

Por lo que se podría decir que las cuotas son un atajo, hasta que se corrija la situación de desigualdad son necesarias, ya que aceleran el proceso. En el fondo, el objetivo que se pretende es aumentar la presencia de las mujeres en el mercado laboral, conseguirlo se ha convertido en una cuestión de urgente necesidad para la economía y para la propia sociedad.

Este año 2015, es crucial. La propia ley de igualdad de 2007 estableció 2015 como el año para hacer balance de lo conseguido y decidir qué medidas adoptar. Resulta evidente que la simple recomendación no es suficiente para cambiar la situación. La presencia de mujeres en los consejos y en las posiciones de dirección solo va a aumentar al ritmo deseado con la imposición de cuotas obligatorias.

8.2. Racionalizar los horarios.

En España, exceptuando las Islas Canarias, tenemos la Central European Time (CET) o también llamada la hora central europea, este huso horario está establecido desde la segunda guerra mundial para adoptar así el horario de Alemania cuando gobernaba Hitler.

Urge reexaminar por lo tanto los horarios laborales, regularizándolos para ser más equilibrados, que tengan en cuenta los requerimientos personales de cada uno como son el sueño, la comida, el ocio o la formación entre otros y así normalizarlos a partir de unas exigencias, prioritarias, para la conciliación, por lo tanto lo mejor sería regresar al horario de Greenwich, el horario GMT, como dice Ignacio Buqueras⁵⁵ *“es el que se aproxima a nuestro reloj biológico, concretamente para vivir, para un tema de salud o concretamente para un tema de relaciones entre las mismas personas”* sería corregir lo que actualmente es una situación "anómala", porque España pertenece al huso europeo occidental, y no al europeo central.

⁵⁴ González, A. El futuro tiene nombre de mujer. El PAIS- Economía. 12 enero 2014
http://economia.elpais.com/economia/2014/01/10/actualidad/1389384548_180170.html

⁵⁵ Presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y su Normalización con los demás Países de la UE.

Por lo tanto, adelantar el huso horario español en una hora, acompañado de una mayor implementación de la jornada continua⁵⁶, permitiría una mejor conciliación de la vida laboral y familiar, y la productividad aumentaría sensiblemente⁵⁷.

Los trabajadores deben de disponer del tiempo necesario para su vida privada, y a la vez darles mayor capacidad de decisión, autonomía y responsabilidad en el trabajo. El capital humano es el factor más importante de una empresa, debe de requerir la mayor preocupación entre los directivos de la misma. Como se ha destacado en el IX Congreso Nacional⁵⁸ *“las personas, primero”*.

Nuria Sánchez Manager HRBP de Orange dice que *“Para conseguir que crezca el número de mujeres en la dirección, es clave trabajar para conseguir una mayor flexibilidad en las formas de trabajo y conseguir organizaciones que funcionen por meritocracia y orientadas a resultados.”*

Si la vida familiar y personal de los trabajadores se desenvuelve con naturalidad y normalidad se nota en el terreno profesional. Mayor satisfacción conducirá a obtener una mayor productividad. Por lo contrario, si la jornada se prolonga fuera del horario establecido repetidamente, las personas estarán agotadas y se volverán irritables, menos comprensivas con los objetivos de la empresa, más propensas a sufrir accidentes laborales o de tráfico, el estrés será algo permanente. Como consecuencia aumentará el absentismo laboral y por lo tanto bajara su rendimiento. Una medida original planteada en el informe⁵⁹, habla de promover 'bancos de horas'⁶⁰ en las empresas.

Por ejemplo, Iberdrola fue la primera empresa del Ibex-35 en aprobar la jornada continuada, una medida de la que se benefician 9.000 empleados, esta medida ha reducido sus índices de

⁵⁶ Entrar al trabajo a las 07-08 de la mañana y salir entre las 16:00-18:00 de la tarde, con media hora para comer.

⁵⁷ Ahorro y mayor productividad (2014) : Ventajas de la racionalización de los horarios para empresas y trabajadores.ABC. 16 oct

⁵⁸ IX Congresos Nacional sobre la Racionalización de los Horarios Españoles, celebrado durante el 21 y 22 de octubre de 2014 en Ciudad Real.

⁵⁹ Informe de la Comisión de Igualdad del Congreso. 26 de septiembre de 2013 Núm. 330 Pág. 44

⁶⁰ Unos empleados ceden horas en épocas en que requieran más tiempo y otros se las trabajan, aunque al cabo de un tiempo se cobrarán las que se les deba. Al año, debe cubrirse un cómputo global de carga de trabajo.

absentismo en un 20%, la accidentalidad disminuyó un 15%, dice Ramón Castresana, *director de recursos humanos de la compañía*⁶¹.

Por lo tanto, la racionalización de horarios laborales actuaría como instrumento de cohesión social y de ataque a las desigualdades, para ello sería necesario que se potenciarán las medidas de flexibilidad horaria para favorecer la plena conciliación, las administraciones y empresas deben fomentar las ayudas a la maternidad y la paternidad para elevar la natalidad y contrarrestar el envejecimiento de la población, percibiendo a las familias como generadoras de riqueza; que en la sociedad actual se puede, y se debe, contemplar el trabajo como una actividad que permite adaptar el espacio, el tiempo y las relaciones a las exigencias del negocio y a las necesidades personales; que ha de promulgarse una ley del tiempo que contemple la corresponsabilidad de hombres y mujeres en las tareas domésticas; y que las empresas son más rentables si incorporan a la mujer en toda su estructura. Toda una 'hoja de ruta' para seguir avanzando en el camino correcto durante los próximos años⁶².

Carmen Calvo, Ex Ministra de Cultura dice: *"España tiene unos horarios "muy incompatibles" para la igualdad real entre ambos sexos y para la ayuda a los hijos y a los mayores. Deberían de abordarse cuanto antes "grandes normas" para racionalizar los horarios españoles y el uso del tiempo, una flexibilidad que permitiera por ejemplo a las mujeres ejercer su maternidad."*

Regresar al horario de Greenwich, el horario GMT, inspirado a su vez en el ciclo solar diurno, permitiría disponer de más tiempo para la familia, la formación, la vida personal, el ocio, y evitando tiempos muertos en la jornada laboral diaria⁶³. El huso horario de Canarias también se desplazaría y seguiría siendo de una hora menos respecto a la península ibérica, merced a su distancia geográfica.

Es necesario por lo tanto "acabar con la cultura del presentismo", aún muy arraigada en España: Hasta que no se vaya el jefe, no se va nadie de la oficina. No por ello somos más productivos. Sin embargo, en el tema de los horarios existen discrepancias, ya que si en las grandes ciudades todo el mundo saliese a la misma hora, por ejemplo, los atascos serían infinitos⁶⁴.

⁶¹ Ahorro y mayor productividad (2014) : Ventajas de la racionalización de los horarios para empresas y trabajadores. ABC. 16 oct

⁶² ARHOE. Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles. Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y su Normalización con los demás países de la UE. Pág. 52

⁶³ El Congreso plantea que España adopte la hora de Londres para racionalizar los horarios. José Á. Carpio. 26.09.2013 <http://www.rtve.es/noticias/20130926/huso-horario-espana-conciliacion-laboral/751584.shtml>

⁶⁴ Informe de la Comisión de Igualdad del Congreso. 26 de septiembre de 2013 Núm. 330 Pág.63

9. CONCLUSIONES.

La desigualdad en el acceso por razón de género a la alta dirección y a los consejos de administración, persiste y parece que aún están lejos de equilibrarse, pero aun así la Ley de Igualdad y el Código del Buen Gobierno han sido los catalizadores para conseguir ciertos cambios en nuestro sistema, aunque la mayoría de las mujeres forman parte de estos consejos, lo hacen como miembros independientes (70%), ya que las primeras líneas de dirección son aun hombres en su mayoría. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) advierte que *“si la situación actual no cambia costará “entre 100 y 200 años” lograr la paridad en los puestos ejecutivos de las grandes empresas”*.

Virginia Garrido, responsable de relaciones laborales e Igualdad en Ikea dice *“Frente a la Administración, y sin entrar a valorar si la ley ha sido la más adecuada, las empresas pueden asumir los planes de igualdad como una obligación o como una oportunidad. Nosotros nos lo tomamos como una oportunidad para crear un mejor lugar donde trabajar”*. A pesar de presentar cifras alentadoras en los últimos años y mantener una tendencia estable, el número de mujeres directivas todavía no alcanza los mínimos exigidos para lograr la igualdad.

Este trabajo, no ha tenido como finalidad explicar toda la normativa por la que se rige la igualdad en España, ni todo lo relativo al tema del “techo de cristal”, el verdadero fin ha sido evidenciar qué las mujeres teniendo un alto nivel educativo no consiguen llegar al punto más alto de su carrera profesional y que tampoco son reconocidas como consejeras de administración.

“La mujer hoy en día en España puede llegar donde se proponga. Soy una firme convencida de que querer es poder, pero no nos olvidemos nunca de hacer aquello que nos permita realizarnos como personas y ser felices. Quizá el camino que debemos recorrer no se ubica en las empresas, sino en el seno mismo de nuestra sociedad. El reparto de roles, los estereotipos y las naturales diferencias entre hombres y mujeres, éstas son a mi parecer las cuestiones que más peso tienen en el desarrollo de la propia mujer en el mundo empresarial y profesional” dice Milagros Venegas, directora de RRHH de Sacyr Vallerhermoso.

Las empresas tienen el deber de eliminar las barreras culturales que dificultan el camino de las mujeres, estableciendo objetivos concretos y planes de acción. Los comités de organización tienen que aumentar el número de mujeres en la toma de decisiones y al mismo tiempo trabajar para conseguir ese ansiado 40-60%. Los medios de comunicación siempre presentes, deberán dar visibilidad a las mujeres directivas y consejeras, para así contribuir a cambiar los patrones tradicionales. Y sobre todo, las mujeres que ansíen ser directivas o tener un puesto en el consejo, será su obligación mantener una visión a largo plazo de su carrera, definirse unos objetivos y apostar firmemente por su consecución, sin renunciar a la maternidad, si es uno de sus objetivos en la vida, ya que muchas veces también coincide con el momento de desarrollo profesional clave para acceder a puestos directivos, pero aun así como bien dice José Manuel Morán, consejero de Albertis Telecom *“Yo no creo en los directivos sin familia, tanto si se trata de un hombre o de una mujer. Los directivos efectivos tienen que desarrollarse íntegramente como persona y no renunciar a ningún aspecto de su vida personal.”*

El objetivo de la diversidad es aprovechar el valor añadido de los equipos mixtos, ofrecer una visión más amplia, desarrollar nuevas habilidades, incrementar la productividad, mejorar los resultados, y, por qué no, rejuvenecer los consejos y avanzar en la igualdad de oportunidades y en una presencia más equitativa de toda la población en las cúpulas de las empresas. Y como señala el nuevo Código de Buen Gobierno, la diversidad no debe restringirse al género. En los consejos debe haber diversidad de edad, sexo, experiencia, conocimiento, procedencia geográfica, etc...

A pesar de los avances en los últimos años y las numerosas investigaciones realizadas sobre la desigualdad de género, se puede afirmar que queda mucho camino por recorrer, comenzar hoy mismo a escribir la historia de nuestro éxito, de la perseverancia, del buen hacer, fijar unas metas y alcanzarlas, creer en ellas antes de verlas, ya que cualquier cosa que nuestra mente pueda imaginar, se puede lograr.

10. BIBLIOGRAFIA.

- ADD TALENTIA (2014): Presente y futuro de las mujeres en los Consejos de Administración.
<http://www.addtalentia.com/images/pdf/Informe%20Add%20Talentia-2014%20-%20Hormigas.pdf>
- ADD TALENTIA (2015): Presente y futuro de las mujeres en los Consejos de Administración.
<http://www.addtalentia.com/images/pdf/InformeAddTalentia2015.pdf>
- ADECCO (2014): VIII Perfil Adecco de la Mujer Trabajadora.
http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/546.pdf
- Ahorro y mayor productividad (2014): Ventajas de la racionalización de los horarios para empresas y trabajadores. ABC. 16 oct <http://www.abc.es/economia/20130927/abci-empresas-horario-europeo-201309251751.html>
- ARHOE (2014): Memoria 2014. Comisión Nacional para la racionalización de los horarios españoles y ARHOE.<http://www.horariosenespana.es/descargas/pdf/Memoria%202014.pdf>
- Barberá.E & Sarrió.M (2000): Mujeres Directivas: Promoción Profesional En España Y En El Reino Unido. Valencia. Institut Universitari d'estudis de la Dona Universitat de València.
- Castaño Collado.C (2009): Mujeres y poder empresarial en España. Madrid.
- Chinchilla.N & León.C & Torres.E & Canela.MA (2006): Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas. Documento de investigación, Universidad de Navarra. N°632.
- CNMV (2013): Informe anual de Gobierno Corporativo de las compañías del IBEX 35.
https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/IAGC_IBEX35_2013.pdf
- Cuadrado, Molero Y Navas: El Liderazgo De Hombres Y Mujeres: Diferencias En Estilos De Liderazgo, Relaciones Entre Estilos Y Predictores De Variables De Resultado Organizacional. Acción Psicológica, 2003, Vol. 2, N.º 2, 115-129
- Custodia Cabanas, Elena Morales, Silvia Molinero (2015): Mujeres en la Alta Dirección en España. Centro de Gobierno Corporativo.
- De Miguel De La Calle.P: Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales y a las condiciones de trabajo. La modificación de la Directiva 76/207/CEE del Consejo, por la Directiva 2002/73/CE del

Parlamento Europeo y del Consejo. Revista Del Ministerio De Trabajo Y Asuntos Sociales, N°42 pag 135-160

Durán Giménez-Rico.I (2011): Topografías Domésticas En El Imaginario Femenino Una Visión Comparativa, Transnacional Y Hemisférica. Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad / Instituto de la Mujer N° exp. 28/09.

Espuny Tomás.MJ (2008): Aproximación histórica al principio de igualdad de sexos (IV): De la Ley de Contrato de Trabajo de 1944 a las últimas disposiciones franquistas.

European Commission (2012): Women in economic decision-making in the EU: Progress report. A Europe 2020 initiative.

European Commission (2014): Report on equality between women and men. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/annual_reports/150304_annual_report_2014_web_en.pdf

European Commission (2015): Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/wob-factsheet_2015-01_en.pdf

Gabaldón.P (2013): Mujeres en los Consejos de Administración y en la Alta Dirección en España. IE Business School. <http://centrogobiernocorporativo.ie.edu/wp-content/uploads/sites/87/2013/11/Inv.-Pub.CGC2013-I.pdf>

García-Retamero.R & López-Zafra.E (2006): Congruencia De Rol De Género Y Liderazgo: El Papel De Las Atribuciones Causales Sobre El Éxito Y El Fracaso. Revista Latinoamericana de Psicología, volumen 38, No 2, 245-257.

González García, Beatriz & Delgado Torres, Beatriz (2008): Acceso al mercado laboral de las tituladas superiores en España: empleabilidad y cualificación. N°107. Ministerio de Igualdad. Madrid

Grant Thornton International Business (2013): Presencia de mujeres en puestos directivos: retroceso en España. <http://www.grantthornton.es/publicaciones/estudios/Grant-Thornton-Estudio-IBR-2013-mujer-en-puestos-directivos.pdf>

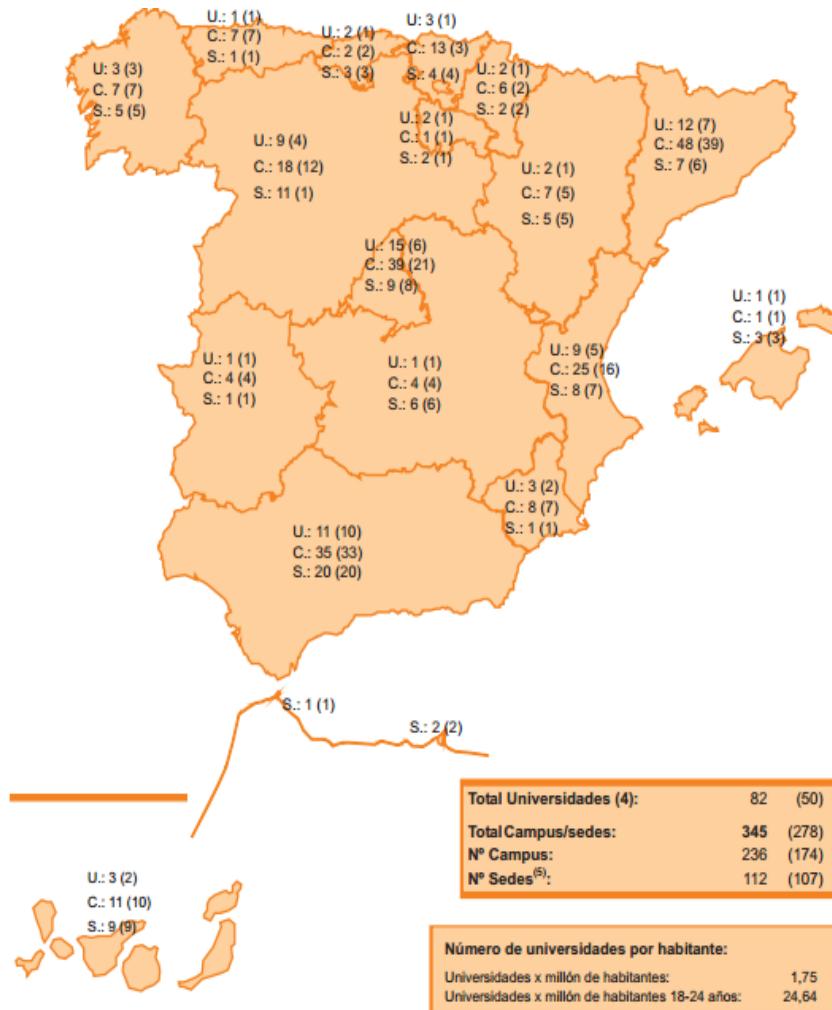
Grant Thornton International Business (2014): Women in Business 2014. <http://www.grantthornton.es/publicaciones/estudios/Grant-Thornton-estudio-Mujeres-directivas-2014.pdf>

- Grant Thornton International Business (2015): Mujeres directivas, en el camino hacia la alta dirección. <http://www.grantthornton.es/archivos/women-in-business.pdf>
- IESE & Atrevia (2015): Tercer informe de las mujeres en los Consejos del IBEX-35. Centro Internacional de trabajo y familia. <http://www.iese.edu/research/pdfs/ST-0369.pdf>
- INE (2014): Mujeres y hombres en España. <http://www.inmujer.gob.es/estadisticas/mujeresHombres/docs/2014/Mujeresyhombres2014.pdf>
- Informa - D&B (2015): Las Mujeres en los Consejos de Administración y Organismos de Decisión de las empresas españolas.
- Informa (2014): Las Mujeres En Los Consejos De Administración De Las Empresas Españolas.
- Informe Congreso de los Diputados (2013): Subcomisión para el estudio de la Racionalización de Horarios, la Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral y la Corresponsabilidad. Informe de la Subcomisión.Nº330
- Lorenzo Delgado.M & Sola Martínez.T & Cáceres Reche.MP (2007): El liderazgo femenino en los cargos directivos: un estudio longitudinal en la Universidad de Granada (1990-2005) Volumen 10, Número 2, pp. 177-194.
- Martínez García, José Saturnino (2013): Estructura social y desigualdad en España, Los Libros de la Catarata, Madrid.
- Mínguez.A & Martín.JF (2003): El Consejo De Administración Como Mecanismo De Control: Evidencia Para El Mercado Español. Universidad de Murcia, Facultad de Economía y Empresa. pp 1-40
- Ministerio de Educación, salud y deporte (2014): Datos básicos del sistema universitario español, Curso 2013-2014.
- Moragas Freixa, M (2012): La mujer directiva. Nº 020. Actividad subvencionada por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Núñez Pérez.MG (1993): Evolución de la situación laboral de las mujeres en España durante la Segunda República (1931-1936) Cuadernos de Relaciones laborales. Nº3 Edit. Complutense de Madrid.
- OIT (2015): La mujer en la gestión empresarial. Cobrando impulso. Oficina de Actividades para Empleadores (ACT/EMP).

- Peris-Ortiz.M & Peris Bonet.F & Ribeiro Soriano.D (2010): Capacidades y mujer emprendedora. Mujeres y Economía N.º 852. ICE.
- Porto Serantes.N & Neira Gómez.I & Vázquez Rozas.M (2010): Perfil de la mujer directiva española. Universidad de Santiago de Compostela.
- PWC (2014): Índice PwC Women in Work Marzo 2014. <http://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2014/assets/indice-pwc-women-in-work.pdf>
- PWC&Isotes (2014): Inspirando Casos de éxito en diversidad de género. <http://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/mujer-directiva-inspirando.pdf>
- PWC&Isotes (2014): La mujer directiva en España. Women as Leaders. http://www.pwc.es/es_ES/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/la-mujer-directiva-esp.pdf
- SpencerStuart (2014): España. Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración. 18ª Edición. https://www.spencerstuart.com/~//media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/esbi2014_webf-05dec2014.pdf?la=en
- Suárez-Zuloaga y Gáldiz.I (2001): Los Directivos De Las Multinacionales Españolas: En El Interior Y En La Expatriación. NUMERO 794. Pag 61-74. ICE. Revista Economía. Ministerio De Economía.

ANEXOS

Anexo 1: Número de Universidades, Campus y Sedes Universitarios. Curso 2013-14.



Fuente: Ministerio de Educación.

Anexo 2: Número total de estudiantes matriculados, por tipo de universidad, tipo de centro, sexo y Comunidad Autónoma. Estudios de Máster. Curso 2013-2014

	Universidades públicas	
	Total Centros	
	Mujeres	Hombres
Andalucía	8.647	6.175
Aragón	702	547
Asturias (Principado de)	721	562
Baleares (Illes)	835	471
Canarias	693	511
Cantabria	348	305
Castilla - La Mancha	460	630
Castilla y León	1.948	1.526
Cataluña	7.135	5.882
Comunidad Valenciana	6.550	5.421
Extremadura	772	616
Galicia	3.198	2.321
Madrid (Comunidad de)	7.911	7.170
Murcia (Región de)	1.476	1.036
Navarra (Comunidad Foral de)	369	315
País Vasco	1.409	1.201
Rioja (La)	67	73

Fuente: Avance de la Estadística de Estudiantes Universitarios. Curso 2013/2014. Ministerio de Educación

Anexo 3: Grupo de edades de las mujeres directivas, en miles de personas.

	16 a 19 años		20 a 24 años		25 a 29 años		30 a 34 años		35 a 39 años		40 a 44 años		45 a 49 años		50 a 54 años		55 a 59 años		60 a 64 años		65 a 69 años		70 y más años	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
2014																								
4T		1,1	3,1	0,4	12,3	11,3	27	25,1	83,5	39,5	99,4	51,4	108	38,3	99,5	32,6	63,1	22,9	35,8	17,2	11,5	4,4	6,4	1,7
3T		1,1	2,8	0,7	14,8	11,2	31,5	28,5	85,6	42,9	93,3	53,2	113	36	91	29,5	63,3	21,7	39,6	15,7	12,3	4,8	5,2	1,6
2T			2,9	0,3	15,1	13,2	37,3	24,2	92	45,3	92,1	50,6	105,2	35,8	90,8	31,6	66,8	18,4	39,1	16,4	11,6	4,7	4,6	1,1
1T			3,2	1,9	14,7	12,1	37,3	26,6	85,5	47,8	104,5	52,3	104,6	38,9	85,2	29,1	68,4	20,4	38,8	18,1	11,1	5,6	4	1,3
2013																								
4T	0,1		3,3	2,6	17,2	7,8	32,5	29,7	85,1	43,7	104,4	50,2	107,5	38,5	82,7	32,3	69,2	20,3	42	17	10,8	4,3	3,3	0,9
3T			2,9	3,2	17,6	11,6	44,7	27,3	87,9	44,3	101,8	46	99,1	41,9	87,8	32,8	67,7	23,3	44,1	13,7	9,8	5,6	3,3	1,5
2T	0,3		2,9	0,6	17,3	12,4	47,9	29,9	95,8	39,8	106,6	44,6	98,2	40,3	84,2	35,4	74,2	22,6	37	12,5	11,1	3,8	3,6	2,5
1T	0,3	0,3	2,6	0,9	12,1	19,1	51,9	32,3	100,06	48,5	105,8	44,5	99,1	42,5	88,6	39,3	67,7	22,8	40,5	12,7	9,3	3,9	3	1,5
2012																								
4T	0,3		2,3	2	17,9	16,5	47,1	34,9	96,6	53,1	106,4	48,8	94,9	43	89,6	36,3	73,1	22,4	49,5	9,3	11,4	3,5	4,5	4,3
3T	0,2		2,9	1,7	16,1	14,4	52	29,3	93,1	46,4	107,3	48,8	100,7	42,3	94,8	35,9	78,7	21,4	55,4	13,1	13,2	4,3	3,8	6
2T		0,1	1	2	16,7	17	58,1	32,1	100,04	47,5	113,6	50,4	94,2	39,9	93,6	36,2	78,6	22,8	58,2	12,9	12,3	4,9	4,3	3,9
1T			1,6	2,1	18,8	14,1	53,8	33,7	93,3	49,4	108,4	52,2	103,4	38,5	97,2	33,8	82,6	19,8	52,1	13,7	12,3	4,6	4,4	3,8
2011																								
4T	0,1	0,8	1,4	0,9	18,1	16,7	50,6	37,8	96,4	55	112	51,2	109,7	43,1	109,5	32,7	84,5	22	56	16,6	14,3	5,3	5,3	4,1
3T	0,2	1,4	1,8	0,6	18,4	14,1	54,3	36,9	99,3	56,1	106,2	58	110,7	40,7	103,5	33,5	72	20,9	59,8	17,8	9,9	5,3	4,5	3,3
2T	0,5		1,6	1,2	15	16,9	59,1	36,6	108,8	59,1	103,2	57,7	111,4	42,6	105,2	34,9	76,1	18,1	68,7	18	11	4,8	4	1,4
1T	0,3		2,6	1,2	17,8	12,3	64,9	32,3	111,7	56,6	111,4	52,1	102,2	41,7	99,5	32,8	71,7	19,8	62,1	14,8	11,6	5,3	4,3	1,6

Fuente: Elaboración propia a través de los datos del INE.

Anexo 4: Evolución de los directores y gerentes según la nacionalidad y el sexo.

	Español		Extranjero	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
2014				
4T	504,7	225,2	38,7	17,9
3T	506,2	225,6	38,7	15,4
2T	506,5	223,4	44,3	11,6
1T	507,5	236,1	44,6	12,1
2013				
4T	514,9	225,1	35,5	15,5
3T	519,4	231,6	40,2	14,7
2T	524,1	222,1	48,2	16,7
1T	526,3	238,5	46,7	25,1
2012				
4T	538,7	238,8	49,7	32,2
3T	560,8	231,1	51,8	29,1
2T	575,4	243,1	50,1	24,6
1T	579	237,4	43,3	24,4
2011				
4T	610,2	257,1	38,4	25,4
3T	591,2	258,4	43	26,3
2T	614	266,5	43,8	19,7
1T	609,8	250,9	43,7	14,4

Fuente: INE

Anexo 5: Distribución por tipo de cargo funcional.

Cargo	Sociedades Sujetas al Artículo 45						
	Mujer	Hombre	Total	% Mujer por cargo	% Hombre por cargo	% Mujer sobre cargos Directivos Totales	Hombres sobre cargos Directivos Totales
Director General	182	1.984	2.166	8,40%	91,60%	2,01%	21,95%
Gerente	10	76	86	11,63%	88,37%	0,11%	0,84%
Director Financiero	423	1.558	1.981	21,35%	78,65%	4,68%	17,24%
Director RRHH	583	973	1.556	37,47%	62,53%	6,45%	10,77%
Director de Producción	9	93	102	8,82%	91,18%	0,10%	1,03%
Director Comercial	166	1.101	1.267	13,10%	86,90%	1,84%	12,18%
Director de Marketing	143	253	396	36,11%	63,89%	1,58%	2,80%
Director de Compras	74	276	350	21,14%	78,86%	0,82%	3,05%
Director de Exportación	25	143	168	14,88%	85,12%	0,28%	1,58%
Director de Importación	22	98	120	18,33%	81,67%	0,24%	1,08%
Director de Calidad	61	112	173	35,26%	64,74%	0,67%	1,24%
Director de Informática	18	233	251	7,17%	92,83%	0,20%	2,58%
Director de Publicidad	3	12	15	20,00%	80,00%	0,03%	0,13%
Director de Operaciones	36	261	297	12,12%	87,88%	0,40%	2,89%
Director de Procesos de Datos	2	12	14	14,29%	85,71%	0,02%	0,13%
Director de I+D	2	11	13	15,38%	84,62%	0,02%	0,12%
Director Técnico	5	36	41	12,20%	87,80%	0,06%	0,40%
Director General Adjunto	5	37	42	11,90%	88,10%	0,06%	0,41%
Total	1.769	7.269	9.038	19,57%	80,43%	19,57%	80,43%

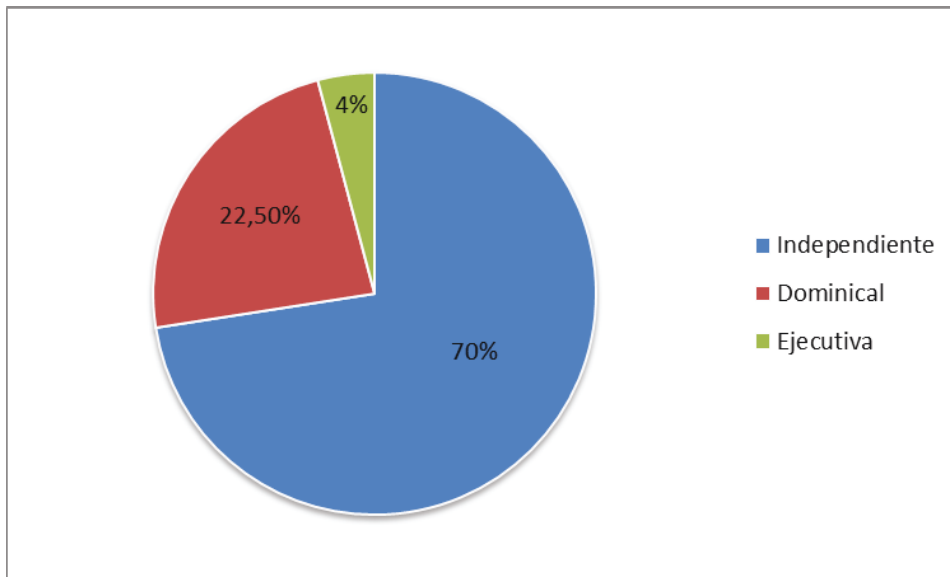
Fuente: Las mujeres en los Consejos de Administración y organismos de decisión de las empresas españolas. Febrero 2015

Anexo 6: Las consejeras de las empresas del IBEX-35

ABENGOA	María Teresa Benjumea Llorente Mercedes Gracias Díez Alicia Velarde Valiente	BANCO SABADELL	Teresa García-Milá Lloveras Aurora Catá Sala
ABERTIS	María Teresa Costa Campi Mónica López-Monís Gallego Carmen Godia Bull Susana Gallardo Torrededia	BANKINTER	María Dolores Dancausa Treviño María Teresa Pulido Mendoza
ACCIONA	Belén Villalonga Morenés Sol Daurella Comadrán Carmen Becerril Martínez	BANKIA	Eva Castillo Sanz
ACS	María Soledad Pérez Rodríguez Sabina Fluxá Thienemann	BBVA	Belén Garijo López Susana Rodríguez Vidarte Lourdes Máiz Carro
AMADEUS	Clara Furse	BME	Margarita Prat Rodrigo
ARCELORMITTAL	Vanisha Bhatia Mittal Suzanne Nimocks	CAIXABANK	Eva Aurín Pardo María Teresa Bassons Boncompte María Dolors Llobet María María Amparo Moraleda Martínez
BANCO POPULAR	Ana María Molins López-Rodó Helena Revodero Delvechio Ana José Varela	DIA	Ana María Llopis Rivas Rosalía Portela de Pablos
ENDESA	Helena Revoredo Delvecchio	ENAGÁS	Rosa Rodríguez Díaz Ana Palacio Vallelersundi Isabel Tocino Viscarolasaga
FCC	Esther Koplowitz Romero de Juseu Esther Alcocer Koplowitz Alicia Alcocer Koplowitz Lourdes Martínez Zabala Carmen Alcocer Koplowitz	INDRA	Isabel Aguilera Navarro Mónica de Oriol e Icaza Rosa Sugrañés Arimany
FERROVIAL	María del Pino y Calvo-Sotelo	JAZZTEL	María Luisa Jorda Castro María Antonia Otero Quintás Mireia Pérez Sales
GAMESA	Sonsoles Rubio Reinoso	MAPFRE	Adriana Casademont i Ruhi Catalina Miñarro Brugarolas
GRIFOLS	Anna Veiga Lluch Belén Villalonga Morenés Marla E. Salmon	MEDIASET	Helena Revoredo Delvecchio
IAG	Denise Kingsmill M ^a Fernanda Mejía Campuzano Marjorie Scardino	OHL	Mónica de Oriol e Icaza Silvia Villar-Mir de Fuentes
IBERDROLA	María Helena Antolín Raybaud Samantha Barber Georgina Kessel Martínez Inés Macho Stadler Denise Mary Holt	REE	María Ángeles Amador Millán Paloma Sendín de Cáceres Carmen Gómez Barreda Tous María José García Beato Socorro Fernández Larrea
INDITEX	Irene Ruth Miller Flora Pérez Marcote	REPSOL	María Isabel Gabarró Miquel
		SANTANDER	Ana Patricia Botín-Sanz Esther Giménez Salinas i Colomer Isabel Tocino Biscarolagasa Sheila Bar Sol Daurella
		TELEFONICA	Eva Castillo Sanz

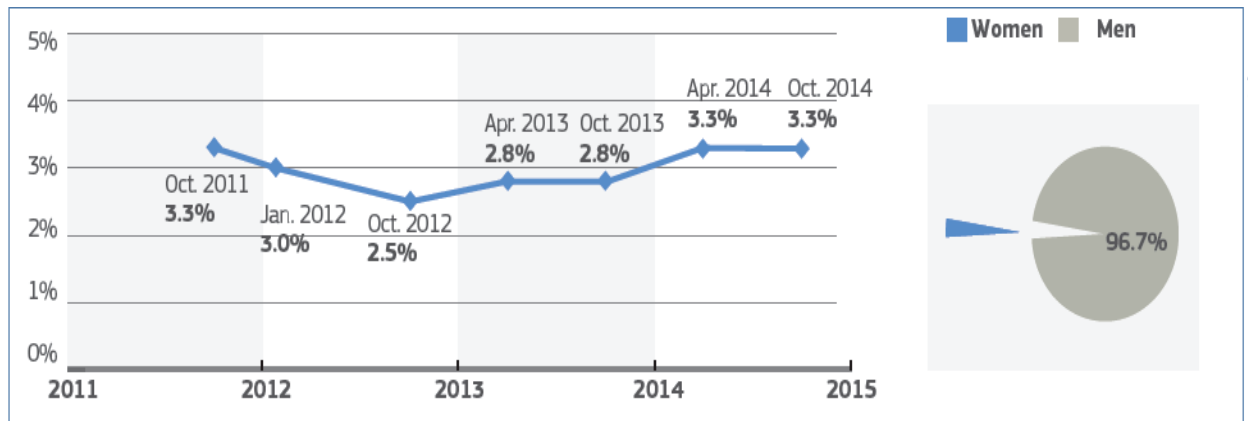
Fuente: III Informe Mujeres en los Consejos de Administración IBEX-35

Anexo 7: Tipología de las mujeres en los Consejos de Administración.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del III Informe Mujeres en los Consejos de Administración IBEX-35

Anexo 8: Cambio en la proporción de mujeres consejeras ejecutivas, UE-28, octubre 2011-octubre 2014.



Fuente: Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling. Enero 2015

Anexo 9: Código de los países.

Country codes

BE	Belgium	LT	Lithuania	UK	United Kingdom
BG	Bulgaria	LU	Luxembourg		
CZ	Czech Republic	HU	Hungary	IS	Iceland
DK	Denmark	MT	Malta	LI	Liechtenstein
DE	Germany	NL	Netherlands	NO	Norway
EE	Estonia	AT	Austria		
IE	Ireland	PL	Poland	HR	Croatia
EL	Greece	PT	Portugal	MK	Former Yugoslav Republic of Macedonia
ES	Spain	RO	Romania	TR	Turkey
FR	France	SI	Slovenia	RS	Republic of Serbia
IT	Italy	SK	Slovakia		
CY	Cyprus	FI	Finland		
LV	Latvia	SE	Sweden		

Fuente: Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling. Enero 2015.
Pág 25

Anexo 10: Porcentaje de cargos directivos ocupados por mujeres.



Fuente: Grant Thornton Women In Business 2014

Anexo 11: Proporción de mujeres en la toma de decisiones políticas y económicas (%)

	Senior ministers			National parliaments (single/lower house)			Board members of largest publicly listed companies		
	2003	2010	2014	2003	2010	2014	2003	2010	2014
EU-28	24	26	28	22	24	28	9	12	20
Austria	27	43	29	34	28	31	6	9	17
Belgium	36	33	21	36	40	38	6	10	22
Bulgaria	19	17	33	26	22	20	11	11	18
Croatia	17	16	19	23	25	26	-	16	19
Cyprus	9	17	8	11	13	14	6	4	9
Czech Republic	-	0	18	-	22	20	-	12	4
Denmark	28	47	30	38	38	39	13	18	24
Estonia	9	8	43	17	23	20	15	7	7
Finland	44	55	59	37	40	42	12	26	29
France	21	34	47	12	19	26	5	12	32
Germany	46	38	38	32	33	36	10	13	24
Greece	6	17	5	9	17	21	8	6	9
Hungary	13	0	0	10	9	10	11	14	12
Ireland	14	20	27	13	14	16	7	8	11
Italy	9	22	41	12	21	31	2	5	24
Latvia	25	21	29	20	19	18	17	23	32
Lithuania	-	13	20	-	19	24	-	13	17
Luxembourg	37	27	27	20	20	28	4	4	12
Malta	-	22	7	-	9	13	-	2	3
Netherlands	31	25	38	38	41	37	8	15	25
Poland	-	25	32	-	20	24	-	12	15
Portugal	17	29	20	21	30	31	4	5	9
Romania	21	12	20	11	11	14	21	21	11
Slovakia	0	14	0	19	16	20	8	22	18
Slovenia	14	26	40	13	16	38	23	10	20
Spain	25	50	36	31	37	41	3	10	17
Sweden	52	46	50	45	46	44	18	26	28
UK	24	16	23	18	22	23	15	13	24

Fuente: Report on equality between women and men 2014. Pag 59

Anexo 12: Cuestionarios

Cuestionario 1. Modelo enviado a las decanas de las universidades gallegas.

Como decana de una de las facultades gallegas, ¿en qué situación considera que se encuentra la mujer directiva en nuestro país?

En inferioridad de condiciones en cuanto a oportunidades.

Desde la aprobación de la Ley de Igualdad en España en el año 2007, ¿cree que ha aumentado el número de mujeres directivas?

En proporciones escasas.

El nivel educativo más alto alcanzado por las mujeres respecto a los hombres en los últimos años, no se corresponde con el aumento de mujeres directivas en las empresas. ¿Está usted de acuerdo con esta afirmación? Explique sus razones

Sí, se debe a la carga social y familiar que las mujeres tienen asumida, y que les impide su tarea a pleno rendimiento.

El Consejo de Administración es un órgano muy importante, a través de diferentes estudios se afirma que el mayor porcentaje de mujeres consejeras son independientes, ¿a qué puede ser debido?

Lo desconozco.

Si se racionalizaran los horarios, ¿las mujeres directivas tendrían más fácil el acceso a puestos directivos?

Sin duda, pero no sólo.

Atendiendo al perfil de la mujer directiva, ¿qué variables cree que son determinantes para dicha figura? Ejemplos: edad comprendida entre los 25-35 años, nivel de estudios, etc...

Nivel de estudios.

A modo de conclusión o posibles retos a conseguir para mejorar la situación de las mujeres directivas en España, ¿usted qué medidas propondría?

Educación para la igualdad Cambios familiares y sociales de mentalidad Mejores ayudas a las familias con hijos o dependientes, dependiendo de la renta Flexibilidad de jornadas Discriminación positiva.

Escriba aquí alguna aportación que cree conveniente destacar.

Cuestionario 2. Modelo enviado a las empresas, con variaciones específicas a cada una de ellas.

Grant Thornton está presente en 130 países y ha realizado estudios sobre las mujeres directivas, en que situación considera que se encuentra este colectivo en nuestro país?

Aún no hay respuestas para esta pregunta.

Desde la aprobación de la Ley de Igualdad en España, ¿vuestra firma cree que ha aumentado el número de mujeres directivas?

Aún no hay respuestas para esta pregunta.

El nivel educativo más alto alcanzado por las mujeres respecto a los hombres en los últimos años, no se corresponde con el aumento de mujeres directivas en las empresas. ¿Está usted de acuerdo con esta afirmación? Explique sus razones.

Aún no hay respuestas para esta pregunta.

A través de vuestro estudio "Mujeres directivas: El camino hacia la alta dirección" se muestra que España iguala a la media de la UE, con un 26% de mujeres directivas. ¿A qué cree que puede ser debido este aumento del porcentaje respecto a otros años?

Aún no hay respuestas para esta pregunta.

Teniendo en cuenta el mismo estudio, llama la atención la comparación con otros países del mundo, sobre todo el dato de 41% de mujeres directivas en Indonesia en comparación con el 10% de Holanda, ¿cuál sería su explicación a dicha situación?

Aún no hay respuestas para esta pregunta.

Atendiendo al perfil de la mujer directiva, ¿qué variables cree que son determinantes para dicha figura? Ejemplos: edad comprendida entre los 25-35 años, nivel de estudios, etc...

Aún no hay respuestas para esta pregunta.

El Consejo de Administración es un órgano muy importante, a través de diferentes estudios se afirma que el mayor porcentaje de mujeres consejeras son independientes, ¿a qué puede ser debido?

Aún no hay respuestas para esta pregunta.

Si se racionalizaran los horarios, ¿las mujeres directivas tendrían más fácil el acceso a puestos directivos?

Aún no hay respuestas para esta pregunta.

A modo de conclusión o posibles retos a conseguir para mejorar la situación de las mujeres directivas en España, ¿usted qué medidas propondría?

Aún no hay respuestas para esta pregunta.