

Celia de Anca  
Instituto de Empresa Business School,  
Madrid, España  
[Celia.deanca@ie.edu](mailto:Celia.deanca@ie.edu)

Salvador Aragón  
Instituto de Empresa Business School,  
Madrid, España  
[Salvador.aragon@ie.edu](mailto:Salvador.aragon@ie.edu)

***La mujer directiva en  
España: catalizadores e  
inhibidores en las decisiones  
de trayectoria profesional***

***Women directors in Spain:  
Catalysts and inhibitors in  
career path decisions***

**RESUMEN**

Los últimos años han supuesto un gran cambio en el entorno empresarial en relación a la mujer directiva y sus posibilidades de plena integración en la empresa española. Sin embargo, las cifras siguen demostrando una gran diferencia cuantitativa, tanto en los consejos de dirección como en los primeros órganos de gobierno de las empresas.

Desde la administración pública así como desde el sector privado han surgido una serie de iniciativas encaminadas a eliminar estas desigualdades. Tras los estudios que se han venido desarrollando en los últimos años, se sabe que estas iniciativas inciden principalmente en las barreras externas que impiden el ascenso de la mujer. Existen, además, importantes inhibidores internos que dificultan el avance de la mujer y sólo un cambio de cultura y perspectiva podrá resolverlo. La formación enfocada a la percepción individual de la mujer en su carrera directiva es un reto fundamental para su plena integración en el mercado de trabajo.

*Palabras clave:* diversidad, mujer, género, conciliación, opciones de género, decisiones de género.

**ABSTRACT**

The last few years have seen important changes in the Spanish business environment with regard to women executives and their integration in business organisations. Nevertheless, figures still show a large quantitative difference on boards of directors and in the top levels of company management.

Both public and private sectors have launched a series of initiatives designed to eliminate this imbalance. After carrying out studies in recent years, however, we believe that these initiatives are nearly all centred on the external barriers that hinder women's promotion. Meanwhile there are major hurdles at an internal level that make women's advancement difficult, and which only a change in culture and perspective can resolve it. We believe that training focused on individual perceptions of women in its career management can play a fundamental role in meeting the goal of total integration of women in the labour market.

*Key words:* diversity, women, gender, work-life balance, gender options, gender decisions.

## 1. SITUACIÓN ACTUAL

### 1.1. La mujer en los altos órganos de gobierno

La presencia de la mujer en el ámbito laboral es una realidad indiscutible caracterizada por su crecimiento continuado. En el mundo, la mujer constituye el 36% de la población activa, entre el 10 y 20% de los puestos de gestión y menos del 5% de los puestos de alta responsabilidad. Entre un cuarto y un tercio de las empresas del mundo están en manos de mujeres y su presencia en la educación terciaria está ya entre el 40 y 60% del total.

La situación de la mujer en el mercado laboral muestra una tendencia positiva hacia la igualdad. No obstante, el avance resulta excesivamente lento. Persisten en el mercado laboral femenino una segregación horizontal (ocupacional) y una vertical (jerárquica). Por otra parte, la tasa de desempleo femenino supera a la masculina a nivel mundial, a lo que debe añadirse la existencia de una clara brecha salarial a favor de los hombres (ILO, 2004).

Respecto a la *formación*, la mujer ha avanzado considerablemente. En la Unión Europea (UE), el informe del 2004 de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones señalaba que en la mayoría de los Estados miembros y adherentes las mujeres sobrepasan en número a los hombres tanto en la educación secundaria superior como en la educación terciaria. Son mayoría en la UE en cuanto a titulaciones (55%).

Esta tendencia se rompe cuando se habla de formación especializada en el área de la gestión empresarial. Del 25 al 30% de los estudiantes MBA en el mundo son mujeres. En la UE la cifra de mujeres con estudios de MBA se redujo del 56,5% en 2001 al 27% en 2003. En USA, en el mismo periodo, se redujo del 51,9% al 25% (Ranking MBAs FT, 2003).

Los hombres siguen ostentando la mayoría de los puestos directivos, altos ejecutivos y altos niveles profesionales, mientras que las mujeres todavía se encuentran concentradas en los niveles más inferiores de la dirección (Elfat, Harris y Wolfson, 2006). La dificultad para el acceso de las

mujeres a los puestos de alta dirección no se limita solamente al mundo de la empresa, sino que es una constante en todas las áreas profesionales. Esta dificultad se ha denominada “el Techo de Cristal” (Morrison, White, Van Velsor y Center for Creative Leadership, citado por Kadinger Adair, 1999).

## 1.2. La mujer directiva en España

El mercado español ha sufrido importantes cambios en los últimos años reflejando los cambios producidos en su población. Sin embargo, y a pesar de la diversidad existente en la fuerza laboral, la diversidad va reduciéndose a medida que se asciende en la jerarquía de las empresas. Los hombres siguen ostentando la mayoría de los puestos directivos, altos ejecutivos y altos niveles de profesionales, mientras que las mujeres todavía se encuentran concentradas en los niveles más inferiores de la dirección. La dificultad para el acceso de las mujeres a los puestos de alta dirección no se limita solamente al mundo de la empresa, sino que es una constante en todas las áreas profesionales.

Si se estudian algunas cifras, se aprecia que las tasas de actividad de la mujer han aumentado considerablemente (Instituto de la mujer, 2005) del 42,7% en el 2002 al 46,95% en el 2005. En contraste, la actividad masculina va del 67,92% en el 2002 al 68,95% en el 2005.

La tasa de paro laboral sin embargo, y aunque en este mismo periodo ha descendido considerablemente (del 16,22% en 2002 al 11,61% en 2005), sigue siendo muy superior a la masculina, que en el año 2005 era del 6,64%.

Por otro lado, y según algunos estudios (Manpower, 2005), la mujer gana en promedio un 34% menos que los hombres. Esta desigualdad alcanza el 50% en el sector privado, frente al 10,7 % en el público.

El mayor reto que enfrenta la mujer profesional es su acceso a la función ejecutiva y en concreto a los órganos de dirección de las empresas. La presencia de la mujer en puestos de responsabilidad, tanto en el sector privado como en el público, es prácticamente inexistente en el primer caso y todavía baja en el segundo (véase cuadro 1).

En los *Consejos de Administración* del IBEX 35 la presencia de las mujeres es de 18 lo que representa algo más del 4,6%. Entre las primeras 1.085 mayores empresas españolas sólo el 6,61% están ocupados por mujeres (Mateos de Cabo, 2006).

Cifras similares se encuentran en las pequeñas y medianas empresas. Un estudio del Ministerio de Industria refleja que solamente el 5,3% de las PYME en España tienen por gerente a una mujer. Presencia aún más escasa en empresas medianas (2%). En los equipos directivos solamente 20,64% de los directivos de empresas con más de 10 trabajadores son mujeres. Por el contrario, las mujeres alcanzan participación paritaria (49,10) entre los empresarios autónomos sin personal asalariado. En cuanto a la creación de nuevas empresas, sólo el 34% de los socios de esas empresas eran mujeres en el 2005.

Por tanto y a pesar de una tendencia positiva, el techo de cristal siga siendo una realidad.

**Cuadro 1**  
*Mujeres directivas en España (2005).*

	Total (miles)	Mujeres (%)
Total población ocupada (ambos sexos)	19.314,3	40,20
Dirección de las empresas y de la administración pública	1.386,4	32,49
Dirección de la administración pública y de empresas de 10 ó más asalariados	430,6	20,48
Poder ejecutivo y legislativo de la administración pública		
Dirección de organización	28	18,57
Dirección de empresas con 10 ó más trabajadores	402,7	20,64
Gerencia de empresas con menos de 10 trabajadores	528,9	28,85
De comercio	142,8	37,89
De hostelería	113,5	37,27
De otras empresas	272,6	20,65
Gerencia de empresas sin asalariados	426,9	49,10
De comercio	257,9	55,99
De hostelería	88,8	45,16
De otras empresas	80,2	31,17

Fuente: Encuesta de población activa, INE, 1998-2005, IV trimestre.

### 1.3. La mujer ejecutiva española en el contexto europeo

El perfil de la directiva española corresponde a una mujer casada (64%), entre 35 y 45 años (40%), con dos hijos (36%) y con una formación superior, mayoritariamente orientada a las ciencias empresariales y económicas. Dentro de estas un 13% ha cursado dos carreras universitarias y un 17% ha realizado además un MBA (Boyden Global Executive Search, 2001).

Dentro de las motivaciones que tienen para asumir estas tareas directivas están el desarrollo profesional (72%), la autorrealización (52%) y la retribución (36%). Cabe destacar que la manutención tanto personal como familiar no se encuentra dentro de sus principales motivaciones (8%), así como tampoco la igualdad y la promoción social (4%). No estarían dispuestas a poner a la familia antes del trabajo en situación prioritaria (64%), ni tampoco aceptarían un cargo que no les compensara el sacrificio (56%).

En el ámbito de los inhibidores, las directivas españolas reconocen asimismo que las tareas de “mujer directiva” suponen un sacrificio mayor respecto a otras mujeres en cargos inferiores (68%). Uno de estos sacrificios se relaciona tanto con la falta de tiempo para sí mismas (84%) como para su familia (72%) y su círculo de amistades (28%). Su jornada laboral suma en promedio entre 10 (36%) y 12 horas diarias (20%).

Estudios realizados en Europa (Bourez, 2005) señalan que de las primeras 200 compañías europeas solamente el 8% de los puestos en los consejos estaban ocupados por mujeres. El estudio señala, por otra parte, que el porcentaje de las mujeres en los puestos de alta dirección

es todavía menor en estas mismas empresas, ya que alcanzan solamente el 5%. Por tanto, la creencia común de que la mujer de modo natural alcanzará los consejos de dirección parece no cumplirse, puesto que parece todavía muy escaso el número en los segundos puestos (pipeline). La media europea todavía queda lejos de la media en Estados Unidos con cifras que alcanzan el 16%.

La directiva española encuentra muchas similitudes con su homóloga europea. Esto puede observarse al comparar algunos casos en concreto: Reino Unido, Alemania y Francia.

### *1.3.1. Reino Unido*

Los resultados del informe que anualmente desarrolla la Universidad de Cranfield sobre la presencia de mujeres en los consejos de administración en el FTSE 100<sup>1</sup>, (Singh y Vinnicombe, 2006) indican que 77 de las primeras 100 compañías del FTSE contaban con mujeres directoras. No obstante, sólo había 11 empresas con mujeres directoras ejecutivas. En conjunto, las mujeres representan el 10,5% del total de puestos en los consejos de administración.

### *1.3.2. Alemania*

En las 30 firmas del índice bursátil DAX, la única mujer presente de todas las juntas directivas es Karin Dorrepaal, de la presidencia del Grupo Farmacéutico Schering, y ocupa el cargo sólo desde octubre de 2004 (Cinco Días, 14/03/2005).

Sin embargo, las mujeres en Alemania ocupan 10% de los puestos de gobierno en los consejos, muy superior al resto de Europa. Esto es debido a que 80% de las mujeres en los consejos son representantes de sindicatos que existen en muchas empresas. Según el estudio de Bourez (2005), el porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección es uno de los más bajos de Europa.

### *1.3.3. Francia*

Francia cuenta con un 6% de representación femenina en los consejos y solamente con un 5% en puestos de alta gestión. Sin embargo, 40% de empresas francesas todavía no cuentan con ninguna mujer en sus consejos.

Según estudios realizados en el mercado francés (Martin y Pignatell, 2004), los hombres controlan más del 90% de las juntas de administración y otras juntas directivas. Así mismo, las mujeres están subrepresentadas en las medianas, grandes y muy grandes empresas, y están sobrerrepresentadas en las pequeñas empresas y microempresas.

El estudio señala que en el 2003 1.339 de las 16.639 personas con cargos de poder eran mujeres, es decir, el 8%. Por otro lado, las mujeres sólo tienen el 5,8% de los mandatos,

---

<sup>1</sup> FTSE es una compañía independiente del Financial Times y del London Stock Exchange que elabora índices bursátiles. El FTSE100 es el índice de las primeras 100 empresas de la bolsa de Londres. Las siglas hacen referencia al Financial Times (FT) y a la bolsa de Londres (SE): [www.ftse.com](http://www.ftse.com).

mientras que los hombres tienen el 94,2% de las representaciones en los “estados mayores” de las empresas francesas. Además, este índice sólo subió un 1,6% con respecto a 1998.

Es claro que las proporciones de mujeres directivas en Francia, al igual que sus homólogas europeas, no son muy diferentes a las cifras globales mundiales. Por ello, tanto la opinión pública como los legisladores y las propias empresas se han movilizado para tratar de averiguar cuáles son las causas y poder aplicar medidas correctoras.

## **2. BARRERAS E INHIBIDORES PARA LA ASCENSIÓN DE LA DIRECTIVA ESPAÑOLA: ANÁLISIS CUALITATIVO**

### **2.1. Barreras para la inserción de la mujer en los altos puestos empresariales**

En los últimos años, los órganos públicos y la empresa privada han demostrado preocupación por los claros desniveles a la hora del ascenso de la mujer a los altos órganos de gobierno de las empresas. Los estudios señalan una serie de razones que explican esta desigualdad, que pueden resumirse en dos puntos:

#### **2.1.1. Dificultad de conciliación entre la vida profesional y la vida privada**

La estructura actual de la empresa y la falta de flexibilidad obliga a la mujer a elegir entre la vida familiar y la vida profesional agravado por la existencia de una desigual distribución de las tareas y responsabilidades domésticas entre hombres y mujeres (Cruzado y Velasco, 2005).

#### **2.1.2. Entorno poco favorable a la mujer directiva**

La segregación tanto vertical como horizontal producida por estereotipos sobre la mujer en su vida profesional perjudica de modo considerable su proyección profesional. Por otra parte, los arquetipos masculinos de agresividad y competitividad siguen siendo las cualidades más demandadas para el liderazgo.

En este mismo sentido, numerosos estudios han puesto de manifiesto la existencia de factores muy concretos como causas de la existencia del techo de cristal. En el cuadro 2 se resumen los resultados de algunos de los estudios más significativos.

En España, la investigación apunta a la dificultad de conciliación como razón principal de la desigualdad en los órganos de dirección. Por tanto, se destaca la necesidad de una mayor flexibilidad en las empresas tanto en horario, como en otros aspectos, que permitan cambiar de puesto, lugar de trabajo o responsabilidad en momentos determinados.

Esta situación se agrava por el hecho de que en el actual reparto en España de roles entre mujeres y hombres son las primeras las que mayoritariamente asumen el cuidado de los dependientes. Un estudio del IEE de 2006 indica que mientras el 63,4% de las mujeres trabajadoras desempeñan simultáneamente tareas del hogar. Esto sólo ocurre con el 16,10% de los trabajadores masculinos. Dicha situación ocurre tanto en familias con un solo sueldo como en aquellas con dos salarios (Instituto de la mujer, 2006).

**Cuadro 2**  
*Estudios sobre barreras para la inserción de la mujer en altos puestos empresariales.*

Ámbito de referencia	Factores identificados
Global (ILO, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad percibida de combinar la vida privada con la vida profesional en una carrera en dirección.</li> <li>• Falta de formación de alta dirección.</li> <li>• Falta de flexibilidad en el entorno laboral y en la formación de alto nivel.</li> <li>• Percepciones negativas que soporta la mujer directiva.</li> <li>• Entorno laboral y educativo poco favorable para la mujer directiva.</li> <li>• Falta de modelos femeninos, <i>mentoras</i>, profesoras y redes de apoyo.</li> <li>• Percepciones en las jóvenes sobre la educación en gestión y la carrera directiva percibida como masculina.</li> </ul>
Europa (Catalyst, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de estereotipos.</li> <li>• Falta de visibilidad en altos cargos.</li> <li>• Falta de experiencia.</li> <li>• Compromiso con sus vidas personales.</li> <li>• Barreras sociales relacionadas con la conciliación de la vida profesional y familiar.</li> <li>• Percepción psicológica de la idoneidad de los puestos directivos.</li> </ul>
Francia (Martin y Pignatel, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de socialización en el poder.</li> <li>• Dificultad percibida de combinar la vida privada con la vida profesional en una carrera de alta dirección.</li> <li>• La existencia de modelos de gestión masculinos.</li> <li>• Desarrollo de comportamientos de fracaso, que llegan a considerar ilegítima su presencia en puestos elevados.</li> <li>• El propio “peso de la escasez” fragiliza a las mujeres para acceder a puestos con fuerte potencial.</li> <li>• Dificultad para aprehender el poder. Las mujeres no se sentirían a gusto en estas esferas, no tendrían afición para la dominación social y mantendrían una compleja relación con la autoridad.</li> <li>• Falta de referentes, escasos modelos de éxito.</li> <li>• Ausencia de las redes de relaciones de la élite económica.</li> </ul>

Parece tanto desde las instancias internacionales como desde la investigación particular, que los inhibidores fundamentales a la hora de la ascensión de la mujer a puestos directivos pueden ser barreras externas, bien sea sociales (estereotipos, falta de modelos femeninos) o barreras organizacionales (falta de flexibilidad en la empresa y por tanto dificultad para la conciliación).

Las barreras sociales así como las organizativas han sido ampliamente analizadas tanto en modelos teóricos como en instrumentos concretos de aplicación práctica. Las barreras inter-

nas, a pesar de que se apuntan reincidentemente en la mayoría de los estudios sobre estos temas, han sido menos analizadas tanto por la literatura general como y sobre todo en la búsqueda práctica de instrumentos de inserción.

## 2.2. Opciones y decisiones de la directiva española: análisis de percepciones

La mayor parte de las investigaciones acerca de la incorporación de la mujer en el entorno laboral ha hecho uso de una aproximación cuantitativa basada en fuentes estadísticas de carácter macroeconómico. Este tipo de estudios han aclarado en gran medida un conocimiento preciso del ritmo y la dimensión del proceso. Gracias a esto, se ha producido un cambio importante tanto en la percepción social como en la cultura de la empresa. Hoy en día existe una amplia variedad de medidas encaminadas a una mejor conciliación entre la vida privada y familiar, como se verá en el apartado siguiente.

Sin embargo, los inhibidores internos han atraído mucho menos la atención de los investigadores. En este sentido, parece importante destacar los resultados del estudio *Mujer y empleo. Opciones y decisiones* (Círculo de Progreso, 2005), realizado por el Círculo de Progreso con la colaboración del centro de diversidad del Instituto de Empresa *Business School*, así como con investigadores especializados de esta misma Institución, incluyendo a los autores de este artículo y dirigido por uno de ellos, Salvador Aragón.

El estudio ofrece una visión rigurosa de los procesos, factores y condicionantes que dan respuesta a la pregunta de por qué hay pocas mujeres en posiciones de máxima responsabilidad en España. Se trata de un acercamiento personal donde se valoran las opciones y decisiones que definen la carrera profesional de la mujer.

El estudio se realizó durante un año, con base en 150 entrevistas en profundidad realizadas a mujeres profesionales con madurez profesional media o alta, plenamente integradas en el empleo cualificado. Las principales variables sociodemográficas de las profesionales entrevistadas se muestran en el cuadro 3.

El trabajo de campo se articuló en torno a una entrevista personal semi-estructurada de 30 a 75 minutos de duración realizada por dos entrevistadores cualificados que asumían un rol diferenciado: mientras uno de ellos abordaba de forma prioritaria aspectos profesionales y de carrera, el otro incidía en aspectos personales y de definición y ejecución de roles.

Se consideraron 8 tipos de trayectorias profesionales: administraciones públicas, académica, artística-cultural y deportes, directiva, empresarial, institucional, política y profesiones liberales. Estos 8 tipos de trayectoria se encuadraron en distintos niveles de madurez profesional, según un índice de madurez profesional definido *ad hoc* para este estudio.

La información recogida en las 150 entrevistas fue evaluada utilizando técnicas de análisis semántico. Como resultado se han definido un conjunto de 65 indicadores que permiten una valoración cualitativa en 4 bloques principales que dan respuesta a una cuestión central: *¿por qué hay tan pocas mujeres en los puestos de mayor responsabilidad o relevancia?*

**Cuadro 3**  
*Variables sociodemográficas de algunas profesionales.*

Perfil	Madurez profesional alta		Madurez profesional media	
Edad promedio	57,6 años		31,8 años	
Estado civil	Casada	69%	Casada	26%
	Soltera	12%	Soltera	67%
	Otro	19%	Otro	7%
Número promedio de hijos	1,9		0,2	
Nivel formativo	Primaria	9,3%	Primaria	1,3%
	Secundaria y profesional	20,0%	Secundaria y profesional	10,7%
	Universitario	64,0%	Universitario	82,7%
	Otro	6,7%	Otro	5,3%

A esta pregunta principal el estudio se aproximó considerando cuatro aspectos básicos que quedaron reflejados en secciones específicas de la entrevista:

- **Trayectoria personal:** estructura genérica de la carrera profesional junto con los factores que la ha determinado.
- **Inicio y formación:** impacto de las fases más tempranas de la carrera en su conjunto, valorando modelos y referentes, el papel de la formación y la continuidad respecto a ambos factores.
- **Contexto profesional:** diferencias de género en el entorno, cuestiones relativas a la existencia o no de la solidaridad de género en el entorno empresarial, la existencia o no de habilidades propias de cada género. Igualmente, en esta sección se trataba de averiguar cómo se perciben las medidas de conciliación y acción positiva no sólo en la percepción de medidas en su entorno como la valoración de las mismas. Por último, el cuestionario preguntaba cuáles son las causas de la baja participación de mujeres en puestos de relevancia: sociales, sectoriales, cultura de empresa, valores personales o condicionantes personales.
- **Contexto personal:** vigencia de los roles tradicionalmente aceptados como femeninos, grado de cumplimiento de las perspectivas generacionales y frenos que dificultan su desarrollo.

Los resultados dan algunos datos sorprendentes. Los factores que tradicionalmente han limitado el desarrollo profesional de la mujer, como el acceso a la formación superior, apenas son un obstáculo. La menor presencia de la mujer en los puestos de responsabilidad es, cada vez más, un problema de decisiones, no de opciones. Así, consideran que los principales frenos que limitan su carrera profesional son los personales y que las principales causas de la escasa presencia femenina en posiciones de alta dirección son también personales.

En relación a la *trayectoria profesional* y contrariamente a lo que indican otros análisis, el estudio refleja que las profesionales españolas consideran que su carrera es homogénea, con una media de 1,3 cambios de trayectoria por mujer, y que la vocación ha sido el elemento que

ha dado cohesión a esa carrera. Varias investigaciones estudian la discontinuidad en la carrera profesional de la mujer y las dificultades que ésta plantea para alcanzar puestos de alta dirección (entre otros, ver Hewlett y Luce, 2005).

La mujer española percibe su carrera profesional como una carrera homogénea con un reducido número de fases y raros cambios de trayectoria. La carrera profesional está articulada en torno a un hilo conductor vocacional más que de metas, valorando más el esfuerzo que el azar.

En cuanto al *inicio y a la formación*, en las primeras etapas de la carrera, el estudio señala, entre otros elementos, el impacto moderado de la formación en la carrera, con una escasa relevancia de modelos o referentes que en caso de existir son de carácter familiar. En este sentido, es particularmente relevante la influencia familiar y fundamentalmente del progenitor en el perfil de madurez alta (sin haber encontrado datos relevantes en cuanto a la posición que ocupaban en la familia y la influencia del modelo familiar). Este dato contrasta con otros estudios realizados a nivel internacional en los que la figura de *rol model* se señala como elemento principal a la hora de valorar la progresión y trayectoria de la directiva internacional (Catalyst, 2002).

Quizás los datos más sorprendentes del estudio se refieren al *contexto profesional*. El estudio recalca la *baja percepción de discriminación de género* entre las profesionales españolas, menor aún en la discriminación retributiva. Esta baja percepción esconde dos visiones, una minoritaria, con una percepción muy intensa de la discriminación de género, frente a otra mayoritaria, con una percepción mucho más débil de la misma. Esta polarización queda reflejada también en la valoración de las medidas para su solución, lo que explicaría que ante las políticas de conciliación y de acción positiva exista un cisma entre las que las consideran necesarias y las que no. En el caso de las medidas de acción positiva, en 40% a favor y 60% en contra.

En cuanto a la pregunta de por qué tan pocas mujeres acceden a puestos de responsabilidad, las profesionales entrevistadas otorgaban un peso mucho mayor a los factores personales que a los sociales o sectoriales y en concreto al esquema de valores personales. Solamente el grupo de directivas dentro del estudio señala la cultura organizativa como factor inhibidor de la presencia femenina en cargos de importancia, aunque siempre por debajo de los factores personales.

Quizás el punto más importante del estudio se refiere a la constatación de la relevancia de los condicionantes personales y la importancia de esos valores como verdaderos catalizadores o inhibidores de la carrera profesional de la mujer. En este sentido, el estudio muestra una relación muy estrecha entre la percepción de valores personales como factor limitante genérico y la percepción de frenos de carácter personal en la propia carrera profesional.

Los datos del contexto profesional se complementan en el estudio con los datos *del contexto personal*. El contexto personal se manejó no tanto desde la perspectiva sociodemográfica (número de hijos, renta, etc.), sino desde una perspectiva de género como la búsqueda de los distintos roles específicos asignados socialmente y asumidos personalmente como explicación de las causas de la desigualdad en el mercado laboral.

Los resultados del estudio señalan la aceptación de la existencia de roles específicos para cada género. Por último, cabe apuntar el incremento de las expectativas de la mujer y la desaparición de la percepción de asumir papeles tradicionales, lo que contrasta con los estudios de barreras externas y demográficas que señalan que la mujer sigue siendo la responsable de las tareas familiares y de la casa. El hecho de asumir las tareas familiares y del hogar no significa tener una percepción de asumir un rol tradicional y no parece apuntar a un deseo de cambio de la tendencia.

Existe de modo generalizado la percepción de superación de perspectivas generacionales y un rápido abandono del rol tradicional como referente. Por último, y al igual que en el contexto profesional, los frenos personales son percibidos como los más significativos, ligeramente por encima de los frenos profesionales.

Dentro de las trayectorias profesionales, interesa especialmente resaltar la de la mujer directiva en relación con las demás trayectorias: académica, administración pública, artística cultural o empresarial, por ser el sector que muestra un menor grado de homogeneidad. Además, muestra un mayor número de fases diferenciadas y de cambios entre trayectorias profesionales. El estudio señala que las directivas españolas entrevistadas consideran baja la aportación de conocimientos en su periodo formativo.

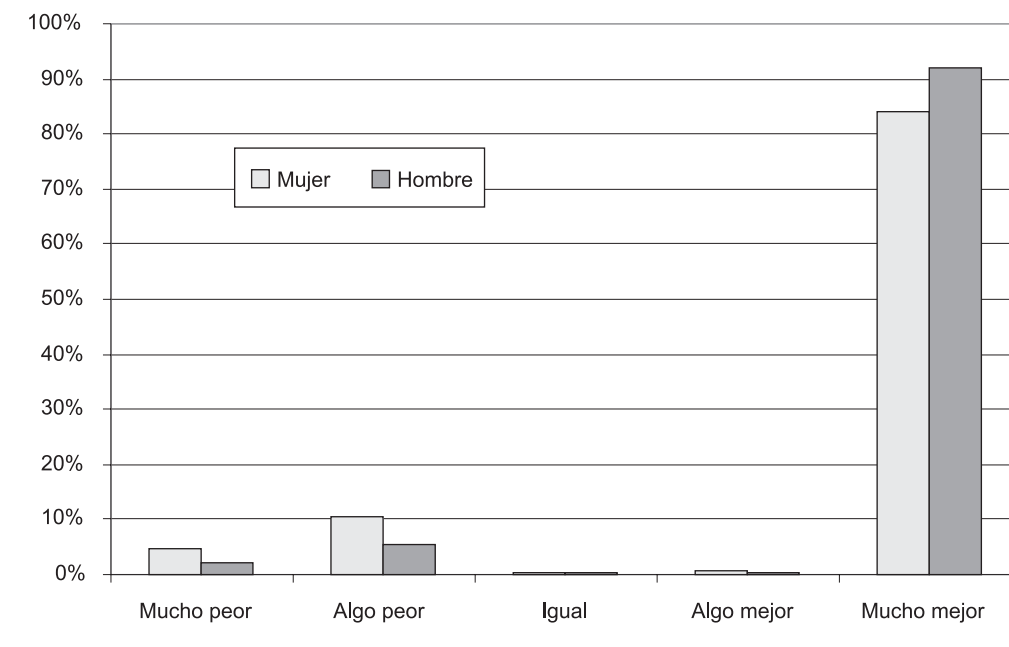
Entre todas las entrevistadas, las mujeres directivas eran quienes más indicaban la existencia de estilos de gestión femeninos. En cuanto a las causas para la escasa presencia de la mujer en puestos de alta dirección, señalaban la cultura empresarial organizativa como una de las causas principales, aunque por debajo de los factores y las valoraciones personales.

Es interesante indicar en este estudio las percepciones de las nuevas generaciones, obtenidas por una encuesta realizada a 1.452 profesionales noveles hombres y mujeres, que están dando sus primeros pasos en el mundo laboral. La encuesta señala que un 58% de mujeres jóvenes profesionales considera que su sexo influirá negativamente en la conciliación entre la carrera profesional y la vida privada, mientras que solamente comparten esta opinión un 13% de los hombres encuestados.

Hay que señalar que más del 85% de las jóvenes encuestadas considera que las posibilidades de la mujer actual son mucho mejores que las de las generaciones precedentes (véase figura 1). Es interesante asimismo destacar que más hombres que mujeres son conscientes de la influencia que los hijos podrán tener en su carrera.

Uno de los factores que más impresionó a los investigadores y colaboradores de este estudio de opciones y decisiones de la mujer directiva en España, es justamente el contraste entre lo que parece ser “la percepción” y “la realidad”, por lo menos en el caso sobre las profesionales españolas. Mientras una clara igualdad respecto al hombre aún parece lejana, la percepción de discriminación es prácticamente inexistente. Igualmente, parece llamativo que, aun quedando consensuado que son los factores de “indole” personal los que frenan el desarrollo profesional de las mujeres, y en particular el compromiso con la vida familiar, no exista sin embargo un decidido apoyo a las políticas de conciliación y de acción positiva.

**Figura 1**  
*Posibilidades de desarrollo profesional de la mujer actual frente a pasadas generaciones.*



### 2.3. Inhibidores externos e internos de la mujer directiva española

Los resultados de este estudio dejaron conclusiones claras en cuanto a los inhibidores externos e internos y sobre qué instrumentos serían los más adecuados para apoyar a la mujer directiva. La reflexión del estudio llevó a profundizar algo más en la percepción de barreras internas y externas de la directiva española. Por ello se realizó un taller sobre retos y oportunidades de la mujer directiva española, para 40 directivas representantes de algunas de las mayores empresas españolas. El taller fue desarrollado por el Centro de Diversidad en marzo de 2006, conjuntamente con la organización inglesa International Women of Excellence (IWE).

El taller pretendía analizar de forma agregada algunas de las barreras, tanto internas como externas, a las que se enfrenta la mujer directiva española. Las 40 participantes se dividieron en grupos y se les pidió identificar entre una lista de 15 barreras en la ascensión de la carrera de la mujer y de 15 instrumentos para fomentar su desarrollo las 5 principales de cada grupo.

Los resultados del taller sorprendieron pues a pesar de las discusiones repetidas en cada uno de los 5 grupos, los resultados eran muy similares. Uno de los resultados más relevantes tanto para las participantes como para los organizadores fue el hecho de que a pesar de que las directivas que participaron representaban los rangos más altos de sus respectivas organizaciones, la falta de autoestima apareció como una de las barreras principales para el progreso de la mujer.

Tanto las barreras como los instrumentos de apoyo para el progreso de la mujer directiva se organizaron (de modo no explicitado) en niveles personales, organizacionales y sociales. Los resultados indicaron que la mayor parte de las barreras identificadas, pertenecían la categoría personal y/o social (fundamentalmente falta de autoestima o compromiso con la vida personal, entre las personales, y presiones sociales o estereotipos, entre las sociales).

Sin embargo, cuando se señalaron los instrumentos que más podían ayudar al progreso de la mujer, antes que instrumentos personales, como la formación o la sensibilización social, se citaron instrumentos estrictamente organizacionales, destacando *mentoring*, *coaching* o desarrollo personalizado de la carrera entre los más adecuados.

Estos estudios llevan a una interesante reflexión: la falta de interiorización de algunos de los problemas de género por parte de la directiva española, que contrasta con la realidad de las cifras. En general existe muy poca conciencia de grupo y por tanto muy poca percepción de algunas realidades de género, tanto desde una perspectiva personal como desde una perspectiva de identidad.

La percepción ideológica que en general contienen estos temas en el contexto español tiene también un peso importante. Esto explica la excesiva polaridad que suele encontrarse en los estudios de género y en especial en lo relativo a medidas de acción positiva.

Según los resultados de las investigaciones sobre la mujer directiva española, resulta importante finalizar el documento con un apartado sobre las medidas actualmente en marcha en España para eliminar barreras en el progreso de la mujer y para fomentar su ascenso.

### **3. INICIATIVAS PARA MEJORAR EL INGRESO DE LA MUJER EN ALTOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LAS EMPRESAS**

La ausencia manifiesta de mujeres en los altos órganos de gobierno, ha propulsado una serie de iniciativas, tanto de los organismos públicos como privados, para corregir estas desigualdades. Dichas iniciativas se encuadran en dos categorías: medidas legislativas de conciliación y acción positiva, y campañas de sensibilización de la opinión pública.

#### **3.1. Medidas de conciliación y acción positiva**

El gobierno español ha desarrollado una serie de medidas específicas de apoyo para la igualdad de la mujer en el trabajo, tanto en la legislación como en medidas de incentivos y apoyo a iniciativas privadas. Por otra parte, mediante una composición paritaria en la administración general del Estado, organismos públicos y empresas dependientes de ella, intenta favorecer el cambio de la percepción social favoreciendo el acceso a la mujer a puestos de responsabilidad.

En cuanto a la legislación se destacan dos iniciativas, que se enfocan directamente en la conciliación y la acción positiva: *la Ley de promoción de autonomía personal y atención a las personas dependientes*, y, recientemente, *el anteproyecto de ley orgánica de igualdad entre mujeres y hombres*, aprobada en marzo de 2007. Esta última ha traído consigo un activo debate en el mundo corporativo español, con algunas posiciones en contra, tanto de mujeres ejecutivas como desde la dirección empresarial, y opiniones a favor entre los mismos colectivos. Los

puntos más controvertidos de la ley son la obligatoriedad de presentar planes de igualdad para empresas de más de 200 trabajadores, y el del artículo 70 sobre la participación de las mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles. Por este artículo las sociedades obligadas a presentar cuentas de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una composición equilibrada entre mujeres y hombres, en un plazo de 8 años, a partir de la entrada en vigor de ésta, reemplazando puestos existentes.

En paralelo a la legislación ha surgido el informe del grupo especial de trabajo sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas (Código Unificado de Buen Gobierno), en el que se recomienda en cuanto a la diversidad de género en las empresas cotizadas lo siguiente:

- Las empresas cotizadas deben explicar los motivos y las iniciativas adoptadas, cuando el número de consejeras sea escaso o nulo, con el fin de modificar tal situación.
- La Comisión de Nombramientos debe velar para que cuando resulten nuevas vacantes, los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras. Esta comisión debe asimismo velar para que la compañía busque deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado.

### 3.2. Campañas de sensibilización dirigidas al sector corporativo

La empresa, aunque con excepciones notorias, ha acogido con cierto rechazo las medidas de acción positiva. Sin embargo, las medidas de conciliación no sólo se admiten fácilmente, sino que la propia empresa está impulsando iniciativas que van mucho más allá de lo que la ley recomienda, en parte animados por las campañas, observatorios y premios, así como por índices de Responsabilidad Corporativa (RC) que están surgiendo en el mercado bursátil.

La RC se está convirtiendo en uno de los instrumentos para medir las empresas, con la idea de que las buenas prácticas sociales, medioambientales y de gobierno corporativo puedan ser indicadores fiables de la gestión de una compañía y de la creación de valor a largo plazo. Además de la aceptación voluntaria de los principios del Pacto Mundial, más de 625 empresas en España, de diversos sectores y países, realizan sus informes o memorias de sostenibilidad siguiendo las indicaciones del *Global Reporting Initiative* (GRI), entre ellas BP, Shell, BBVA, Telefónica, Inditex, General Motors, Eroski, Intel o Diageo (Los nuevos líderes, 2004). Mediante estos informes las empresas, además de reportar anualmente el estado económico, se comprometen a publicar las acciones que hayan desarrollado durante el año, tanto en la mejora social como en la protección del medio ambiente.

La adherencia a los principios del pacto mundial y del GRI incide de modo particular tanto en las medidas de conciliación de las empresas como en el progreso de la carrera profesional de la mujer directiva. Por ejemplo, el *Pacto Mundial*<sup>2</sup> en su artículo 6 pide que las empresas apoyen la eliminación de la discriminación con respecto al empleo y a la ocupación.

---

<sup>2</sup> Otras iniciativas internacionales incluyen: OIT 1977/2000, OECD (Guidelines for Multinational Enterprises) 2000, UN o OECD (Principles of Corporate Governance) 1999.

En lo que respecta a la diversidad, el GRI propone una serie de indicadores para fomentar la igualdad de oportunidades a nivel social y en particular en lo que se refiere a las prácticas laborales y al trabajo decente. Se recomienda la aplicación de políticas y programas de igualdad de oportunidades y de los sistemas de revisión que aseguren el cumplimiento de los mismos. Por otra parte, se especifica la importancia de la igualdad de género en los altos órganos de gobierno, atendiendo a la proporción entre sexos y otros indicadores de diversidad que se consideren culturalmente apropiado.

Además de elaborar informes de sostenibilidad, un gran número de empresas han decidido cumplir una serie de criterios de RC específicos para ser admitidos en algunos de los índices bursátiles de sostenibilidad de gran prestigio en el mercado, en particular el de la Bolsa de Londres (*FTS4good*) o el de la Bolsa de Nueva York (*Dow Jones Sustainable Indexes*).

Además de las políticas de RC, es importante destacar algunas campañas impulsadas desde los medios de comunicación que apoyan un cambio de cultura. En este sentido se destaca la creación del Observatorio de la Empresa Flexible, por parte de CVA (Comunicación de Valor Añadido), que fomenta la divulgación y comunicación de los premios anuales de la empresa flexible. Esta iniciativa cuenta con el apoyo de la Secretaria de Asuntos Sociales, Familias y Discapacitados del Ministerio de Trabajo así como de la Dirección General de la Mujer de la Comunidad de Madrid.

El Premio de Flexibilidad que auspicia CVA se realiza con la colaboración de las tres escuelas de negocios más importantes de España: Instituto de Empresa Business School, IESE y ESADE. El premio reconoce algunas iniciativas privadas de varias de las empresas que han merecido el premio o bien una mención especial por sus prácticas encaminadas a favorecer la conciliación.

Entre las empresas merecedoras del premio en los últimos años están: IBM, P&G España, REE Red Eléctrica Española. La última edición Premio Empresa Flexible 2006 celebró su acto de entrega de premios el 15 de noviembre. El grupo asturiano Lacera fue el ganador en la categoría de gran empresa, por sus políticas de flexibilidad temporal y espacial y su compromiso con las responsabilidades personales de los empleados. Nokia recibió el galardón en la categoría de mediana empresa y Amusal, en la de pequeña empresa.

Otro de los premios que reconocen políticas de conciliación, flexibilidad y mejora de la situación, aunque de modo más indirecto, son los premios a la innovación en recursos humanos que convoca anualmente Expansión y Empleo y cuya dirección técnica está a cargo del Centro de Recursos Humanos del Instituto de Empresa. El premio distingue a aquellas empresas que estén innovando en materia de recursos humanos. Culmina con la presentación de un informe que recoge los aspectos más relevantes de las experiencias presentadas. Cabe destacar que ambos galardones son disputados cada vez más por un mayor número de empresas. Esto demuestra un creciente interés social y de sensibilización de las empresas y sus directivos hacia estos temas.

#### 4. REFLEXIONES FINALES

En la última década, y en particular en los últimos cinco años, se ha observado en España un despliegue sin precedentes de iniciativas públicas y privadas encaminadas a fomentar un cambio en la gestión corporativa, y en concreto un cambio en las políticas de flexibilidad y gestión de personas, para favorecer de manera directa la inserción de la mujer. Estas políticas empiezan a dar resultados en el mercado con un número cada vez mayor de mujeres en puestos de dirección, favoreciendo un clima de flexibilidad entre todos los empleados. Sin embargo, el cambio aún no llega a los puestos de alta dirección, en concreto a los órganos de gobierno de las empresas.

Se plantea entonces hasta qué punto la mujer actúa, de modo genérico, rechazando la alta dirección. O si para acceder a determinados puestos se requiere pertenecer a un arquetipo determinado al que muchas mujeres no acceden (ni muchos hombres). Arquetipo que presupone que la persona en un puesto de mando sea alguien de carácter directo, externo, seguro, algo agresivo y que, por supuesto, no quede embarazada. Planteado de otro modo, parece que el arquetipo femenino no cuadra en el ideal de la alta dirección.

Además de un perfil social y corporativo que aleja a la mujer de los puestos de alta dirección, otro hecho significativo en el entorno español es la escasa percepción de la existencia de discriminación de género entre las ejecutivas españolas, además de un rechazo mayoritario a las medidas de discriminación positiva.

La distancia entre la realidad de los números y la percepción de las mujeres en la alta dirección parece indicar la existencia de inhibidores internos no siempre conscientes y que de alguna manera frenan el ascenso de la mujer a la alta dirección.

Los estudios realizados sobre percepciones femeninas llevan a la conclusión de que la baja presencia de la mujer en puestos altos es cada vez menos un problema de opciones y más una cuestión de elección. Esta reflexión lleva necesariamente a otra: ¿por qué muchas mujeres deciden no aprovechar el abanico de oportunidades que se abre profesionalmente ante ellas? La respuesta se encuentra entre los factores personales y entre estos factores se destacan los propios valores asumidos individualmente. La pregunta sería entonces: ¿cómo llegan a construirse estos valores que inhiben la carrera profesional?

Las encuestas a las más jóvenes señalan que las profesionales más noveles no basan sus expectativas en un nuevo rol dominante, sino en una rica amalgama de funciones que involucran tanto a hombres como a mujeres en la construcción de la trayectoria personal y profesional.

Cada individuo, independientemente de su sexo, va a optar entre un catálogo de funciones mucho más rico que el ofertado en los roles tradicionales. La diversidad será la nota dominante. Por tanto, los individuos van a exigir a los agentes sociales la flexibilidad para poder definir y construir sus propios roles y su propia distribución de funciones, que permita el equilibrio entre lo personal y lo profesional.

Una gran herramienta para gestionar esta diversidad es la formación que permita dotar a los individuos de los criterios necesarios para diseñar su propia trayectoria personal y profesional. Dada la percepción social dominante se hace necesario un considerable esfuerzo de concienciación por parte de numerosos agentes sociales.

El esfuerzo realizado desde la administración, los partidos políticos, las agencias de comunicación y las grandes empresas ha resultado en la eliminación clara y decidida de algunas de las barreras externas para el progreso de la mujer en la carrera directiva, y por tanto han ampliado de manera considerable sus opciones.

Sin embargo, el reto es eliminar las barreras internas que hacen que la mujer renuncie a las opciones que se le ofrecen, en algunos casos por falta de interés o por elegir caminos distintos. Sin embargo, en muchos casos la mujer no elige las opciones que tiene por falta de conocimiento de estas o por inhibidores internos que limitan su deseo de progreso, como la autoestima o por arquetipos sociales que la distancian de determinadas posiciones.

La realidad es que se vive un proceso de transición de una sociedad con roles definidos y separados hacia una sociedad en la que los roles no los va a definir la sociedad, o la empresa o el gobierno, sino que los decidirá cada persona o se hará en el seno de cada pareja o familia, y atendiendo a sus circunstancias particulares.

Es en este proceso de transformación donde radica la situación actual de falta de equilibrio. La mujer tendrá que abandonar una parte de responsabilidad. Al margen de la estrictamente biológica, cada mujer decidirá el grado de responsabilidad dentro de la vida familiar que quiere o puede delegar. El hombre cada vez más tomará la responsabilidad de la vida familiar. Cada uno en el seno de su pareja decidirá el grado de responsabilidad de uno u otro.

El grado de equilibrio profesión/familia está pasando de ser socialmente obligado a ser elegido libremente por cada persona. La mentalidad individual de hombres y mujeres está cambiando hacia una elección personal de cada modelo de vida. Por otra parte, la sociedad y la empresa están cambiando para permitir esa flexibilidad. Lo difícil en este momento es hacer coincidir los ritmos del cambio.

La formación puede ayudar a la emergencia de algunas de estas cuestiones que a menudo permanecen en niveles inconscientes y que se hace necesario enfrentar en un momento temprano de la carrera profesional, no tanto para llegar a la alta dirección, sino, y sobre todo, para poder elegir dentro de las opciones existentes la que más convenga a cada persona, con pleno conocimiento de las elecciones y las renunciaciones que estas conllevan.

*Celia de Anca es, actualmente, Directora del Centro de Diversidad del Instituto de Empresa. Ha cursado Masters en la Fletcher School of Law and Diplomacy (Boston) y en la Universidad Politécnica de Madrid. Es Licenciada y Doctora por la Universidad Autónoma de Madrid, con una tesis comparativa sobre los fondos de inversión islámicos y ético/ecológicos en el mercado de Londres. Ha presentado ponencias en conferencias internacionales, es coautora del libro, Managing diversity in the global organization, Mcmillan 2006, además de diversas publicaciones monográficas, así como en revistas especializadas y en la prensa general.*

*Salvador Aragón es Director General de Innovación del Instituto de Empresa Business School. Es Ingeniero Industrial por la Universidad de Navarra y Master in Business Administration, con mención honorífica por el Instituto de Empresa. En el ámbito académico ha centrado su interés en las áreas de sistemas de información, innovación y empleo. Ha participado en*

*investigaciones sobre IT Governance, Customer Relationship Management, nuevos productos y servicios basados en tecnologías móviles, así como el uso de tecnología en la pyme española. Así mismo, ha liderado el desarrollo de estudios, como "Yacimientos de empleo y habilidades: horizonte 2006" o "Mujer y empleo: opciones y decisiones". Es miembro de los comités editoriales de la revista Estrategia Global, y del suplemento de empleo Infoempleo asociado a las cabeceras del grupo Vocento.*

## Referencias

- Agote, R. (2005). *Violencia de género y relación laboral*. IEFocus.
- Blau, F. D., & Khan, L. M. (2007). The gender pay gap: Have women gone as far as they can? *Academy of Management Perspectives*, February, 7-23.
- Bourez, V. (2005). Women on boards, moving beyond tokenism. *Women@work, 2 European professional women's network*, France, april.
- Boyden Global Executive Search (2001). Un día en la vida de la mujer directiva española. Portal de mujeres de empresa <http://www.mujeresdeempresa.com/>
- Cappelli, P., & Hamori, M. (2005). The new road to the top. *Harvard Business Review on Women in Business HBR*, 29-251.
- Catalyst. (2002). Women in leadership an european business imperative. [www.catalystwomen.org](http://www.catalystwomen.org).
- Círculo de Progreso (2005). *Mujer y empleo. Opciones y decisiones*. Madrid: Círculo de Progreso.
- Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las regiones (2000). Hacia una estrategia marco comunitaria sobre la igualdad entre hombres y mujeres (2001-2005). Bruselas.
- Consejo Económico y Social (2005). Panorama sociolaboral de la mujer en España. 39, primer trimestre.
- Council of the European Union (1999). Review of the implementation by the Member States and the European Institutions of the Beijing platform for action. Brussels, November.
- Cruzado, M., & Velasco, A. (2005). *¿Vives o trabajas?: Flexibilidad laboral y equilibrio personal general, rentabilidad y satisfacción*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- GRI - Global reporting Initiative. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).
- Helfat, C. E., Harris, D., & Wolfson, P. J. (2006). The pipeline to the top: Women and men in top executive ranks of U.S. Corporations. *Academy of Management Perspective*, november, 42-58.
- Hewlett, S. A., & Luce, C. B. (2005). Off ramps and on-ramps: Keeping the talented women on the road to success. *Harvard Business Review on Women in Business. HBR*, 1-29.
- Informe de la Comisión al Consejo, al parlamento europeo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones (2004). Informe de 2004 sobre la igualdad entre hombres y mujeres. Bruselas.
- Instituto de la mujer. Estadísticas 2005 y 2006. [http://www.mtas.es/mujer/mujeres/cifras/empleo/situacion\\_laboral.htm](http://www.mtas.es/mujer/mujeres/cifras/empleo/situacion_laboral.htm).
- International Labour Office (ILO) (2003). Time for equality at work. *Global Report Under the Follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*, Geneva (Swiss).
- International Labour Office (ILO) (2004). Breaking through the glass ceiling, Geneva.

- Kadinger Adair, C. (1999). *Cracking the glass ceiling: Factors influencing women's attainment of senior executive positions*. USA: Dissertations.com.
- Los nuevos líderes (2004). *Actualidad Económica*, 2.403, 3.
- Manpower (2005). La desigualdad salarial por razones de sexo. *Índice Laboral Manpower*, enero.
- Martin, V., & Pignatelli, I. (2004). *Les instances de pouvoir des 500 premiers groupes français: un monde androcentrique*. Marseille: Euromed.
- Mateos de Cabo, R. (2006). La mujer en los consejos de administración. *Cinco días*, 11 de octubre. Pacto Mundial de las Naciones Unidas. [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).
- Ranking MBAs (2003). *Financial Times (FT)*, Monday 29<sup>th</sup>, January, iii.
- Singh, V., & Vinnicombe, S. (2006). *The female FTSE report 2006*. UK: Cranfield University.

Recibido: 28/11/06

Envío evaluación: 06/03/07

Corrección: 26/03/07

Aceptado: 26/03/07