

# La balanza del poder corporativo

El «techo de cristal» en el tejido empresarial  
de la provincia de Jaén



Trabajo presentado al  
premio de investigación del  
Consejo Económico y Social de la  
Provincia de Jaén

**Francisco Javier Jimeno de la Maza**  
**Mercedes Redondo Cristóbal**





# **La balanza del poder corporativo**

**El «techo de cristal» en  
el tejido empresarial de  
la provincia de Jaén**



# La balanza del poder corporativo

## El «techo de cristal» en el tejido empresarial de la provincia de Jaén

Trabajo presentado al premio de investigación del Consejo Económico y Social de la Provincia de Jaén

---

FRANCISCO JAVIER JIMENO DE LA MAZA  
MERCEDES REDONDO CRISTÓBAL

---



---

Consejo Económico y Social  
de la Provincia de Jaén

---

*Jaén*

© DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE JAÉN  
Consejo Económico y Social de la Provincia de Jaén  
I.S.B.N.: 978-84-691-5593-6  
Depósito Legal: J. 393 - 2008  
Imprime: Soproagra, S. A.  
Polígono «Los Olivares». Villatorres, 10 - Jaén  
Impreso en España / Printed in Spain

*A Luisa, a Pilar*





# Índice

	Página
Presentación	11
1. El enfoque de género en las corporaciones y sus implicaciones socioeconómicas. Planteamiento de la investigación y esquema de desarrollo	15
2. Participación de las mujeres en los niveles de decisión corporativos. Marco conceptual. Enfoques teóricos socioeconómicos y corrientes analíticas. Variables de entorno	27
2.1. El contexto del acceso de las mujeres a la participación activa en la esfera económica	29
2.2. Enfoques analíticos de la disparidad de género en el poder empresarial	36
2.3. Planteamientos económicos y empresariales	46
2.4. El papel de los recursos humanos en la empresa	53
2.5. La responsabilidad social corporativa, una vía para introducir el enfoque de género en la empresa	56
2.6. Orientaciones desde el ámbito institucional y político	59
3. Exposición y revisión crítica de la literatura previa. La introducción de la perspectiva de género en el pensamiento corporativo	63

	Página
4. Recorrido por la evidencia empírica. Estudios de situación y principales aportaciones	71
5. Análisis de resultados. Especial referencia a las empresas radicadas en Andalucía y en la provincia de Jaén	89
6. Conclusiones	101
Bibliografía	107

---

# *Presentación*

---



# Presentación

*El presente trabajo aborda una temática que hoy en día se sitúa en el primer plano de la actualidad socioeconómica española, y que enlaza con el ámbito de actuación institucional en materia de igualdad de oportunidades dentro de un contexto laboral y profesional. El objeto central del estudio surge a partir de una realidad contrastable, cual es que, en las modernas sociedades del bienestar, en las que se han producido avances significativos en materia de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, se evidencia un acusado desequilibrio entre géneros en el reparto de puestos directivos y en los niveles superiores de adopción de decisiones en las empresas.*

*La pretensión del trabajo empírico realizado se dirige, en último término, a efectuar un diagnóstico que permita aproximarse a conocer la distribución entre hombres y mujeres de los puestos de responsabilidad en las empresas, acotado al ámbito del tejido empresarial radicado en la provincia de Jaén. Sin embargo, las dificultades para lograr una igualdad de oportunidades en el acceso a puestos directivos y en niveles de adopción de decisiones tienen causas muy diversas, y, como se comprobará, no se manifiestan exclusivamente en clave local. La distribución del tiempo entre hombres y mujeres, las políticas de promoción empresariales basadas en criterios como la antigüedad, que discrimina a las mujeres, pues su incorporación masiva al ámbito laboral y profesional remunerado ha sido más reciente en el tiempo, o la persistencia de estereotipos sexistas que afectan a determinados sectores de actividad económica son comunes a un contexto más amplio que el contemplado de la provincia de Jaén. No obstante, parece pertinente centrar el estudio en este ámbito, desde el momento en que también existe un cierto consenso respecto a que, dentro de las líneas de actuación destinadas a remover tales situaciones de disparidad, hay un margen para la acción a escala local.*

*De la revisión de trabajos efectuada se deduce que, aunque la situación de desequilibrio en los puestos de poder económico empresarial se presente generalizada en los países de nuestro entorno, resulta posible apreciar diferencias significativas entre distintos países, lo que es explicable por cuestiones culturales y por el distinto marco sociolaboral, en el cual puede haber distintos grados de implantación de medidas para el fomento de igualdad de oportunidades. Por este motivo, y también en función de la disponibilidad de bases de datos existentes de las cuales pueda diferenciarse el género de los cargos de dirección, el análisis efectuado comienza a escala nacional, para descender posteriormente al contexto de Andalucía y, en última instancia, efectúa un diagnóstico respecto a los datos que se refieren a la provincia de Jaén. Además de enmarcar adecuadamente los resultados, dado que el número de casos con el que se trabaja para la provincia de Jaén tendrá menor significación estadística, las conclusiones obtenidas para el conjunto de España serían extensibles a Jaén de acuerdo a los evidentes factores comunes del sistema socioeconómico en el que se enmarca el tejido productivo empresarial.*

*Antes de iniciar la exposición de la investigación desarrollada, una cuestión quizá menor, pero conveniente como colofón a esta presentación introductoria, se refiere a las referencias reiteradas que se hacen al término «género», pues en torno a tal concepto se constituye el núcleo central del trabajo. La utilización del vocablo género en las áreas de conocimiento vinculadas a la temática de la igualdad de oportunidades tiene claramente un origen anglosajón, y su difusión se produce a partir de países de su área de influencia. No es posible ignorar una corriente que propugna que sería más ortodoxo hablar de desigualdades y discriminación por razón de sexo, evitando el empleo del término género. No obstante, en el ámbito en el que se ha desarrollado la investigación, puede constatar que esta denominación se halla muy ampliamente aceptada y evidente su generalización en la literatura previa, especialmente extendida en aquella que se encuadra en las corrientes feministas. Por ello, y dado lo común de su utilización, este trabajo se ha permitido su reiterada utilización a lo largo del mismo, como el lector podrá apreciar.*

---

*1. El enfoque de género en las corporaciones y sus implicaciones socioeconómicas. Planteamiento de la investigación y esquema de desarrollo*

---





Resulta patente que las sociedades contemporáneas han experimentado profundas transformaciones estructurales a lo largo del pasado siglo XX, con un ritmo e intensidad desconocidos en cualquier época anterior. Estos procesos de cambio han modificado drásticamente tanto las propias relaciones sociales como muchos aspectos de la esencia misma de las formas de organización colectiva. Consecuentemente, el abanico de mutaciones sociales que se han ido produciendo, a ritmo vertiginoso en comparación con anteriores etapas históricas, ha cristalizado en un diferente escenario de actuación que en las postrimerías del siglo se presentaba, además, en el marco de un sistema económico mundial del cual se destaca su carácter globalizado a escala planetaria. En este contexto, y entre otras muchas manifestaciones del cambio social, en el seno de aquellas sociedades que mayores niveles de desarrollo y cotas de bienestar han conquistado comienza a percibirse una distinta concepción del papel de la ciudadanía, de la actuación de los poderes públicos o de las organizaciones que actúan en el espacio socioeconómico.

De las diversas y muy variadas situaciones en que se pueden encontrar implicaciones del cambio social emergen hoy en día a un primer plano de la actualidad muchas cuestiones relacionadas con la posición y el renovado papel de las mujeres, quienes desde el último cuarto de siglo han venido a conquistar un mayor y más significativo protagonismo en cuanto a su participación en la vida económica activa (Boserup, 1993) y dentro de la esfera productiva en general<sup>1</sup>, así como particularmente en el ámbito laboral (Blau

---

<sup>1</sup> Véase, a modo de ejemplo, Wajcman (1991), quien pone de manifiesto distintas consideraciones sobre la contribución femenina en los procesos de redefinición de la tecnología.

et al., 1998), donde su presencia antaño era casi inexistente y, en el presente, resulta altamente visible. La equiparación entre géneros en los niveles educativos (donde en la educación superior, las estadísticas europeas de Eurostat indican que el número de mujeres graduadas en las últimas generaciones supera sistemáticamente al de varones), la masiva incorporación femenina al trabajo remunerado (puesto que el importante e histórico papel en el trabajo no remunerado doméstico, la provisión informal de cuidados y de soporte familiar ya venía recayendo tradicionalmente y de manera casi exclusiva sobre las mujeres), o el consiguiente acceso de muchas mujeres a una independencia económica (frente a las anteriores generaciones de mujeres mayores que han vivido limitadas en un mundo donde mayoritariamente ceñían su trabajo al hogar y a la crianza de la descendencia, dependiendo financieramente de los varones), son fenómenos distintivos e irreversibles en las sociedades desarrolladas que se hacen perceptibles hoy en día, tanto en el ámbito europeo como en el contexto nacional, así como en sus diferentes territorios.

No obstante, suele afirmarse que la aceleración en la incorporación de las mujeres al mercado laboral no ha permitido siempre una plena equiparación con los varones en cuanto a las condiciones de acceso al trabajo remunerado (Anker, 1998). En este sentido, las mujeres como colectivo cuentan con significativas probabilidades de verse más afectadas por tasas de temporalidad mayores o de obtener unos niveles de retribución inferiores<sup>2</sup>. También subsisten formas de segregación por razón de género cuando muchas mujeres han de afrontar especiales dificultades para incorporarse a ciertas profesiones que se hallan asociadas a estereotipos, o bien descubren cómo se estrechan sus posibilidades de diversificación laboral en algunas ramas de actividad económica o en determinados puestos de trabajo que han sido asociados convencionalmente a roles masculinos (Benería, 2003). Esa transferencia de factores existentes en el plano de las relaciones sociales, como pueden ser los estereotipos de género, hacia el ámbito interno de la organización empresarial resulta una consecuencia lógica si se tiene en consideración que las unidades económicas empresariales no desarrollan su actuación en un espacio cognitivamente cerrado. Las empresas, como actores inmersos en la sociedad en la que se desenvuelven, se ven influidas por los parámetros de su entorno, en una relación de correspondencia recíproca, ya que sobre dicho entorno inmediato también repercute la actividad que desarrollan. Precisamente, esta es una proposición que va a ser enfatizada por alguna de las corrientes que actualmente se sitúan en la vanguardia del

---

<sup>2</sup> A este respecto puede consultarse AFL-CIO (2001).

moderno pensamiento empresarial, como aquella vinculada a la responsabilidad social corporativa.

Por otro lado, el sugerido proceso de globalización en el que es preciso enmarcar el contexto de los fenómenos sociales, y que no puede entenderse exclusivamente como la tendencia natural a la expansión de un capitalismo cíclico, se vislumbra a partir de las relaciones económicas, pero se materializa asimismo en una vertiente social. Hay que tener presente que los procesos de globalización afectan de forma asimétrica al capital y al trabajo; esto es, la liberalización de flujos financieros corre pareja a la del mercado laboral, pero se produce con mayor intensidad y dinamismo en la esfera financiera, de tal forma que resulta relativamente sencillo para el capital moverse a escala internacional, mientras que la movilidad de los trabajadores se enfrenta a dificultades y barreras que retardan y obstaculizan los flujos migratorios. Podrían encontrarse varios ejemplos que ilustran el hecho de que, en la época de la competitividad a escala mundial y la flexibilidad, algunas compañías buscan una deslocalización de sus unidades productivas que va más allá de las fronteras nacionales, buscando mayor productividad, y produciendo consiguientemente la exclusión de aquellos empleos más vulnerables, que en muchos casos pueden encontrarse feminizados, simplemente porque las mujeres hayan sido las últimas en llegar al trabajo mercantilizado (Villota, 2004). Es decir, como sugiere algún estudio reciente, el género también se configura como una variable en los mercados globalizados (Benería, 1999; Sen, 1999).

La toma de conciencia que en el imaginario colectivo se produce en cuanto al papel activo de la mujer en la esfera socioeconómica, así como respecto a las trabas que impiden su plena expresión, va a impulsar el desarrollo de legislaciones que eliminen las barreras sexistas y supriman cualquier tipo de discriminación por razón de género. La implantación de políticas concretas que propicien la igualdad de oportunidades se configura, en este contexto, como un elemento de garantía de derechos básicos de la ciudadanía, convirtiéndose en una de las conquistas sociales que caracteriza a aquellos países que han alcanzado niveles superiores de desarrollo. Esta tendencia normativa se aceleró considerablemente a raíz de la segunda mitad del siglo xx, cuando empiezan a hacerse presente los movimientos de liberación femenina y se estructuran las corrientes asociadas al pensamiento feminista. En otra vertiente, desde el momento en que en la escena de la agenda social las situaciones de desigualdad entre géneros ocupan un lugar más destacado (Sabaté et al., 1995), dada la relevancia de situaciones flagrantes de desequilibrio que todavía subsisten, se ha producido inevitablemente una mayor atención por parte de la comunidad académica e investigadora (García Sanz, 2004). Este creciente interés se ve impulsado, lógicamente, por las necesida-

des informativas que provienen de la esfera de la responsabilidad del diseño de políticas públicas de igualdad de oportunidades y de los gestores de los programas, los cuales demandan información útil, fiable y relevante sobre la situación y la evolución del estado de la cuestión de la desigualdad y la discriminación por razón de género, de cara a la adopción de decisiones óptimas en este ámbito.

Uno de los terrenos en que se materializa este conjunto de líneas de actuación, promovidas usualmente desde los poderes públicos, dirigidas a intentar eliminar las barreras de desigualdad entre géneros, propugna un mayor equilibrio en la balanza del poder entre hombres y mujeres, históricamente inclinado hacia el lado masculino en muchos espacios políticos, económicos, religiosos, sociales e, indiscutiblemente, también el mundo de los negocios. Singularmente, y más cercanamente en el tiempo, una de las cuestiones que, al menos en el ámbito nacional, ha adquirido cierta resonancia en materia de política social se relaciona con la disparidad en la representación de hombres y mujeres existente en los estratos superiores del poder empresarial, en el gobierno corporativo y en las cúpulas directivas de las empresas.

Ciertamente, el debate sobre la desigualdad entre géneros en las corporaciones se ha visto alimentado por el anuncio de una serie de iniciativas políticas y de reformas legislativas inminentes dirigidas a incentivar una mayor participación de las mujeres en los puestos de dirección de las compañías mercantiles y a equilibrar la balanza de poder empresarial suprimiendo barreras sexistas que pudieran existir. Una de las vertientes sería la conocida como Ley de Igualdad, en la que se ha venido trabajando durante 2005 y 2006. Otra vertiente, de ámbito subjetivo más reducido, pues se dirige a las sociedades mercantiles que cotizan en mercados financieros organizados, pero también de amplia resonancia, se refiere a determinados preceptos contenidos en el Código Unificado de Recomendaciones para el Buen Gobierno corporativo de las empresas, presentado en mayo de 2006. Hay que incidir, en primer término, que el gobierno de la empresa se identifica con el conjunto de mecanismos mediante el cual los titulares de derechos de propiedad sobre la misma, los administradores y otros terceros interesados en la marcha de la empresa (que suelen identificarse con los directivos) protegen sus economías y su capacidad de ejercicio del poder (Cañibano, 2004). La preocupación sobre el buen gobierno corporativo y el poder empresarial se ha convertido hoy en día en una prioridad para la Unión Europea. En palabras extraídas de las Conclusiones de la Presidencia del Consejo Europeo de Barcelona, celebrado el año 2002: *«el buen gobierno de las empresas es fundamental para la eficiencia de la economía. Sus repercusiones sobre la gestión empresarial, la confianza, la inversión y los flujos de capital son bien conocidas»*. Los

códigos de buen gobierno integran una serie de recomendaciones de carácter voluntario que se dictan desde organismos institucionales de regulación. Entre las diversas líneas de actuación que estos códigos plantean, una serie de ellas se dirige no solamente a evitar las discriminaciones por género, sino a promover un mayor equilibrio entre hombres y mujeres en el reparto del poder empresarial y de los puestos de los consejos de administración de las sociedades mercantiles.

De esta manera, puede decirse que, en la actualidad, la empresa se convierte en laboratorio social y termómetro de la igualdad de oportunidades. La reacción institucional que ha conducido a esta situación, encaminada a corregir los desajustes existentes, se ha producido a partir de una situación contrastable, y es que, aunque se constata que hoy en día son muchas más que antaño las mujeres que trabajan fuera del hogar, en la escala jerárquica de la mayoría de organizaciones las mujeres no ocupan puestos de responsabilidad en los estratos superiores de decisión en proporciones similares a los varones, sino que su presencia es todavía muy modesta en términos cuantitativos. En consecuencia, se evidencia que el poder empresarial, en cuanto a la adopción de decisiones en la alta dirección y en el gobierno de las corporaciones privadas, es todavía mayoritariamente masculino, lo cual sugiere un fuerte contraste entre la dinámica que están desarrollando las sociedades industrializadas, de incorporación acelerada de las mujeres al mercado laboral (Castaño et al., 2002), y el reparto del poder económico en la esfera corporativa. Así, se pone de manifiesto que son una inmensa mayoría los hombres que desempeñan las tareas de administración empresarial, en puestos directivos principales o como altos ejecutivos, ocupando los niveles superiores de los empleos profesionales en muchas compañías, mientras que las mujeres suelen encontrar su techo profesional en las categorías inferiores de los mandos de dirección.

Esa concentración del poder económico de forma implacable en los varones que se vislumbra con nitidez en el tejido empresarial supone una anomalía que difícilmente forma parte de las reglas del juego de las modernas sociedades del bienestar, vistos los logros alcanzados en materia de igualdad de oportunidades y los niveles de cualificación alcanzados por las mujeres, al menos equiparables al de los hombres. Es por ello que, en la última década del siglo XX, y a raíz de la observación de la generalizada participación desigual de varones y mujeres en los niveles más altos de decisión de las empresas, e incidiendo en sus causas y la valoración social del alcance de esta situación de desequilibrio, surge un discurso que empieza a plantear la necesidad de alcanzar una cierta «masa crítica» femenina en las cúpulas directivas de las corporaciones. Los postulados de esta corriente abogan habitualmente

por la implantación de medidas de discriminación positiva, basados en la imposición legislativa de sistemas de cuotas reservados para las mujeres. Pero también se sugieren transiciones hacia un modelo de reparto del poder más equilibrado a partir de instrumentos basados en incentivos, encaminados a alentar a las propias compañías para que se comprometan a incrementar la presencia femenina en sus órganos de administración, o dirigidos al establecimiento de estrategias empresariales y planes de igualdad que eviten la discriminación por sexo de los recursos humanos de las organizaciones.

Vistas las evidentes connotaciones sociales de la cuestión planteada, ha de destacarse que los temas de desigualdad de género no han sido una materia frecuentemente abordada en el campo de la organización interna de las empresas, más allá de círculos especializados, con el añadido de que, respecto al reparto del poder empresarial entre hombres y mujeres, buena parte de los modelos directivos al uso en la institución empresarial no resultarían muy bien parados. La exigencia de paridad, interpretada en el sentido de reparto del poder entre hombres y mujeres, como reivindicación de un mayor equilibrio entre quienes se encuentran suficientemente cualificados para optar al acceso a una posición en la organización, resulta más difícil de lograr en espacios tradicionalmente poco amables con el universo femenino. El paisaje descarnado que ofrece, para el organicismo económico, un poder empresarial construido sobre la identidad masculina laboral, produce que en algunos de los sectores sociales más tradicionales cause cierta agitación, incluso por las implicaciones en cuanto a desarticulación de espacios de poder que supone, la difusión de una corriente de pensamiento que propugna posturas radicales basadas en la imposición de cuotas de participación en los órganos de gobierno de las sociedades mercantiles, a semejanza de iniciativas que ya se han puesto en marcha en países nórdicos como Suecia o Noruega (ECODES, 2004).

Puesto que legalmente no es posible que hoy en día se mantengan prácticas de discriminación, la existencia de una situación acusada de desequilibrio en la representación de ambos géneros en las cúpulas empresariales revelaría la presencia de una serie de obstáculos no explícitos que impiden a la mujer acceder en igualdad de condiciones que el hombre. No puede dejar de destacarse que algunas de esas barreras y resistencias, que impedirían el desarrollo profesional de muchas mujeres, perpetuando las situaciones de desigualdad, no deben responder únicamente a factores internos de las propias organizaciones empresariales, sino que, posiblemente, y como apuntan diversas aportaciones, puedan imputarse al mismo modo en que se organiza convencionalmente el colectivo social. En consecuencia, la falta de equilibrio en el poder empresarial debería contemplarse como otro de los múltiples

ángulos de un problema poliédrico, cual es el de la plena incorporación de las mujeres a la vida económica en igualdad de condiciones que el varón. También es cierto que en el mundo de los negocios, el poder no se mantiene con los votos populares, lo cual produce que las empresas sean menos permeables a los avances sociales, o, al menos, explica que no fructifiquen al mismo ritmo.

Conviene precisar que existen otras razones, además de las derivadas de planteamientos sociales o del desarrollo de postulados basados en la igualdad de oportunidades, que sugieren una mayor paridad en el acceso a los niveles superiores de dirección de las empresas. Los procesos de la organización empresarial, sean de carácter formal o informales, se ven implicados en la reproducción de relaciones sociales de género (Anderson-Gough et al., 2005). Desde un esquema estrictamente económico, muchas organizaciones son conscientes de que necesitan incorporar más mujeres a puestos de responsabilidad por la pérdida de talento que supone que una parte de la población suficientemente preparada no pueda desarrollarse plenamente y por sus propios méritos en el ámbito del sistema productivo, después de haberse comprometido recursos en su formación y quizá tras años de haber demostrado su valía profesional.

El problema de la organización tiene que ver con reglas que regulan relaciones entre agentes racionales con capacidad de decisión, mientras que el problema de decisión, que delimita en última instancia el ámbito del poder empresarial, debería atender solamente a consideraciones técnicas (Salas, 2004), lo cual excluiría racionalmente discriminaciones por razón de género cuando el potencial de los recursos disponibles sea similar. Consecuentemente, el desequilibrio de género en las estructuras de poder sugiere la existencia de una pérdida de eficiencia en muchas organizaciones en cuanto al aprovechamiento de la capacidad y competencia de los recursos humanos. Así, los potenciales efectos beneficiosos que para las empresas ha de suponer una participación más igualitaria de la mujer en la alta dirección han sido apuntados de forma persistente desde diferentes ámbitos institucionales en los que se ha abordado este tema. En todo caso, la reivindicación de un reparto más equitativo de los espacios de poder económico no solamente es el resultado de un imperativo demandado por aquellas líneas de pensamiento más sensibles a los planteamientos sociológicos feministas, sino que supone otro ángulo más de una sociedad democrática plena donde la exaltación de la meritocracia y el reconocimiento de la igualdad de oportunidades efectiva al ciudadano se manifieste como un termómetro del desarrollo social, incluso dentro del ámbito de las corporaciones privadas.



En muchas empresas se manifiesta que no todas las personas participan de idénticas condiciones de acceso y promoción en las organizaciones, existiendo segregación por razón de género hacia mujeres que encuentran su techo en puestos intermedios de mando, tras haber dedicado buena parte de recursos (personales y sociales) a su formación, preparación y desarrollo de una carrera profesional, viéndose superadas por sus compañeros varones en la promoción a puestos de decisión situados en los niveles superiores de la pirámide jerárquica de la organización. Las implicaciones, lógicamente, afectan a las propias personas que soportan directamente la situación de quedarse atrapadas en una posición con posibilidades muy limitadas de ascenso profesional, pero trascienden también al entorno social y a la propia organización. Distintas teorías conductuales indican que la experiencia negativa de aquellos individuos que encuentran obstáculos para alcanzar el vértice de la empresa se puede configurar como valor constituyente que sea reproducido y proyectado en el espacio social y que conlleve un importante coste personal.

A su vez, las pocas personas que alcanzan el objetivo se ven obligadas a soportar también un coste, derivado habitualmente de la pérdida de parte de su identidad, en favor de una docilidad social respecto al orden patriarcal vigente en muchas instituciones, basado en un conjunto de relaciones sociales en que hay un predominio jerárquico del varón. Es decir, todo ese gasto personal acaba trascendiendo, a través de la organización, hacia el plano social, de tal forma que supone una pérdida de eficiencia inaceptable tanto desde planteamientos de equidad social como abiertamente económicos. De esta manera, Camps (1998) considera que el fomento de la presencia de mujeres en los puestos directivos y en los cargos de responsabilidad empresariales se constituye en uno de los desafíos sociales de primera magnitud al comienzo del siglo XXI en las sociedades avanzadas contemporáneas, convirtiéndose el reparto del poder económico de las empresas en una de las cuestiones relevantes de política social. Además, como señalaba Kofi Annan, en la Asamblea del Milenio «*no resulta posible separar la esfera económica del entramado más complejo de la vida social y política y dejar que siga su propia trayectoria. La economía mundial debe promover objetivos sociales más amplios y dar cabida a todos*».

La asunción de la perspectiva de género para el estudio del poder empresarial requiere un contexto de análisis interdisciplinar. Como señala Stiglitz (2002), hay que aceptar que no todos los problemas que se plantean en la sociedad se pueden solucionar desde la racionalidad económica. Los tópicos en que confluyen aspectos sociales y económicos suelen presentarse como cuestiones en que confluyen múltiples variables, con vertientes de análisis distintas que se acaban relacionando y superponiendo. En este sentido,

Naciones Unidas recomienda reiteradamente, en sus informes publicados del Programa sobre Desarrollo Humano, aprehender el enfoque de género en la perspectiva multidimensional de la realidad económica. Además, el género, como categoría de análisis de la organización social en un momento histórico, adquiere pleno significado desde el momento en que se pueden construir modelos en los que se convierte en variable explicativa de la realidad.

Fundamentado en los planteamientos expuestos, el presente trabajo pretende documentar el estado actual de diversas cuestiones relativas al progreso profesional y al ascenso de las mujeres a los niveles directivos superiores y a los estratos de poder empresarial, centrando los desarrollos empíricos en la situación que presenta el tejido productivo del ámbito territorial de la provincia de Jaén. La justificación y oportunidad de acometer esta tarea surge al hilo del reconocimiento, ampliamente arraigado, de la existencia persistente de situaciones de discriminación en el acceso al ámbito de decisión del vértice jerárquico de la escala de las organizaciones. Si esta disparidad ciertamente se explica desde variables sociales, pues el problema de la igualdad de oportunidades se revela en el ámbito de la sociedad, también es posible encontrar su directa conexión con los factores vinculados a las estructuras institucionales de las empresas o a las políticas de promoción de recursos humanos que implantan las organizaciones.

Lógicamente, al haberse contemplado en este trabajo la perspectiva del género como una de las variables clave, se produce una confluencia con los temas convencionales de igualdad de oportunidades. De esta manera, aunque el estudio tiene una vocación básicamente descriptiva, en último término es posible inferir la existencia de un vector que enlaza, por un lado, la contribución al logro de los objetivos empresariales típicamente económicos y, por otra parte, la eliminación de barreras que puedan crear situaciones de desigualdad. La mención a la contribución de la finalidad puramente empresarial no es gratuita, puesto que actualmente, un mantra corporativo ampliamente aceptado es que las personas son el recurso más valioso de una organización, por lo cual, desde el punto de vista de la eficiencia, no parece eficiente segregar a un 50% del potencial de ese recurso humano en determinados ámbitos como es de los niveles de decisión de las corporaciones. Aunque sería injusto achacar a la institución empresarial la condición de único refugio de la desigualdad de género, quizá no resulte inútil efectuar una aportación empírica que contribuya al debate abierto sobre si el diseño de una política social acaba en el límite impuesto por la esfera de lo mercantil, puesto que comprender las reglas del juego económico y de la maximización de la utilidad que aplican las unidades económicas puede ayudar a tomar posturas en esa controversia.

El trabajo comienza con una descripción del marco conceptual básico, reflejando los planteamientos teóricos y analíticos de las variables de entorno, para, posteriormente proceder a una revisión y recorrido crítico de la literatura científica y académica. Asimismo, se presentan y discuten los principales resultados de estudios de situación elaborados recientemente que centran su atención en la desigualdad de género en el ámbito directivo y de poder empresarial, diferenciando aquellos cuyo objeto se extiende a la realización de comparaciones internacionales y los que su propósito consiste en contrastar la situación a escala nacional. El núcleo del trabajo empírico desarrollado parte de diferentes bases de datos empresariales con información sobre niveles directivos, tanto referidos al ámbito nacional como al de Andalucía, con especial detalle, pues constituye el núcleo central de la investigación, a la situación de las empresas radicadas en la provincia de Jaén. Una vez expuestos los resultados, se procede a la valoración y comentario crítico de los mismos, con la presentación de las conclusiones que se pueden inferir a la luz de tales resultados.

---

*2. Participación de las mujeres  
en los niveles de decisión  
corporativos.*

*Marco conceptual.*

*Enfoques teóricos  
socioeconómicos y corrientes  
analíticas.*

*Variables de entorno*

---



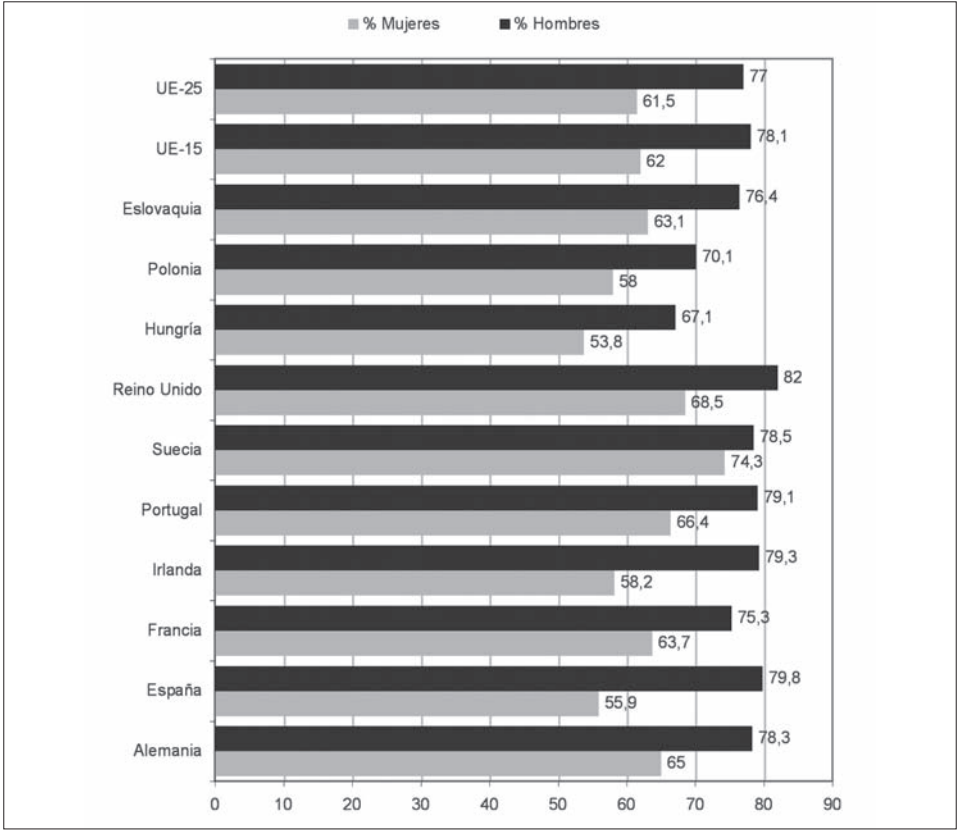
## 2.1. EL CONTEXTO DEL ACCESO DE LAS MUJERES A LA PARTICIPACIÓN ACTIVA EN LA ESFERA ECONÓMICA

Las últimas décadas del siglo xx han supuesto una inflexión histórica sin precedentes en el acceso de las mujeres a los mercados laborales de las sociedades industrializadas. La progresión de la actividad laboral femenina ha sido constante y creciente, a la par que los avances obtenidos durante este trayecto en materia de igualdad entre géneros son patentes en muchos otros campos de la esfera social, aunque el recorrido no haya estado exento de resistencias o tensiones entre fuerzas de diferente signo. Sin duda, un factor decisivo para este despegue ha sido la total escolarización femenina y la presencia significativa de mujeres en todos los niveles formativos, por el impacto directo que la educación tiene sobre la cualificación de las personas y sobre el capital humano. Sin embargo, una cuestión adicional a tener en cuenta, una vez producido el acceso a la actividad profesional, es la relativa a las condiciones concretas para las mujeres pueden no ser equiparables a las de sus colegas masculinas, evidenciándose de manera clara en las posibilidades efectivas de alcanzar una determinada posición dentro de las organizaciones (Rodríguez, 1996). La cuestión a menudo sugerida es que las oportunidades de promoción que se presentan a varones y mujeres en ciertos ámbitos profesionales suelen manifestar una asimetría importante y ciertas desigualdades estancadas en el tiempo.

Aunque la incorporación progresiva al mercado laboral de la población femenina, cada vez con mayores cualificaciones y niveles formativos,

sea común a los socios europeos, el proceso en España se produjo con más retardo frente a los países europeos de vanguardia, lo que ocasiona que exista todavía una cierta brecha diferencial. En 2005, la tasa de actividad femenina en España de acuerdo a los datos del INE era del 46,41%, entre las más bajas de la Unión Europea y por debajo de la media, mientras que la tasa de Andalucía era inferior aún, alcanzando un 41,51%. No obstante, el crecimiento de las mujeres empleadas en la última década ha sido constante y muy pronunciado, con tasas anuales que duplicaban a las de los países entonces miembros de la Unión Europea, en una tendencia convergente al promedio europeo, como se puede apreciar en la figura 1.

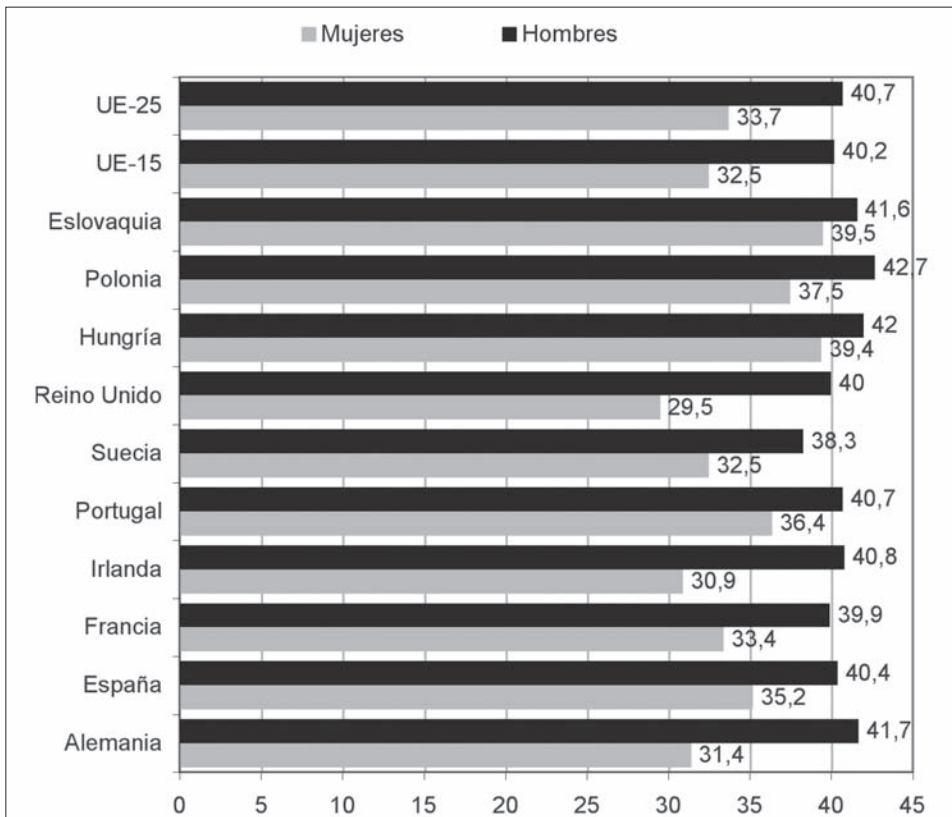
FIGURA 1  
*Comparación para diferentes países europeos de las tasas de empleo entre hombres y mujeres según los datos de Eurostat*



FUENTE: Eurostat, 2005.

Una vez que se ha producido la generalizada incorporación de las mujeres a los mercados de trabajo remunerado, es cuando se empieza a poner de manifiesto la existencia de desequilibrios entre hombres y mujeres, en aspectos como jornada laboral, condiciones salariales o tasas de temporalidad, como puede observarse en las figuras 2 y 3 y en la tabla 1. Así, y respecto del contexto más inmediato, de acuerdo a las cifras del INE para 2005, las diferencias de género son una de las características del mercado de trabajo nacional. Aunque el número de hombres y mujeres que forman parte de la población de entre 16 y 64 años es similar, las cifras en las categorías de inactivos y parados son más

FIGURA 2  
*Diferencias en jornada laboral entre hombres y mujeres en distintos países europeos (en horas semanales)*



FUENTE: Conferencia Mundial sobre la igualdad de sexos de Naciones Unidas. Nueva York, 2005.



desfavorables para las mujeres, mientras que los hombres presentan porcentajes más elevados en las de activos y ocupados. De los ocupados, el porcentaje de mujeres que lo son a tiempo parcial es mucho más elevado que el de hombres. Por sectores de actividad, los hombres copan los trabajos en agricultura, industria y construcción, alcanzando en este último sector un porcentaje del 94,6%. Por el contrario, en el sector servicios es donde las diferencias entre sexos se recortan hasta hacerse apenas perceptibles.

Asimismo, otra de las vertientes de la desigualdad en este ámbito económico también se produce en la participación de varones y mujeres en los niveles superiores de decisión y administración de las empresas, lo cual sería un indicador de que en el interior de las organizaciones no todas las personas participan de idénticas condiciones de promoción. Además, cuando se suele vincular la participación en las funciones directivas con el acceso generalizado a niveles educativos de grado superior (Barberá et al., 2000), resulta paradójico que sean precisamente las mujeres las que se vean limitadas, cuando, de acuerdo a los datos de la oficina estadística europea Eurostat, del total de personas con formación universitaria son más numerosas que los hombres en la enseñanza superior (alcanzando, en España, casi un 60%).

Estas circunstancias de desequilibrio en el reparto del poder corporativo, así como sus causas, se han convertido en cuestiones que han suscitado un lógico interés por parte de la comunidad investigadora dentro de las disciplinas sociales, como manifestación de evidentes connotaciones sociales y económicas. La evolución de los fenómenos sociales no suele ser casi nunca una carrera de velocidad, sino un salto de longitud ideológica, donde muchas veces está en juego la concepción del mundo que se impone desde el colectivo, y, por ello, conviene realizar un análisis del entorno a la hora de establecer las relaciones entre las manifestaciones del cambio social y sus causas. Es decir, algunas de las variables explicativas a situaciones de disparidad en la empresa, ciertamente, pueden encontrarse fuera del contexto de la organización, es decir, en las mismas fórmulas de organización social, cuestión que previamente requeriría una toma de conciencia del espacio que lo femenino tiene en las sociedades occidentales.

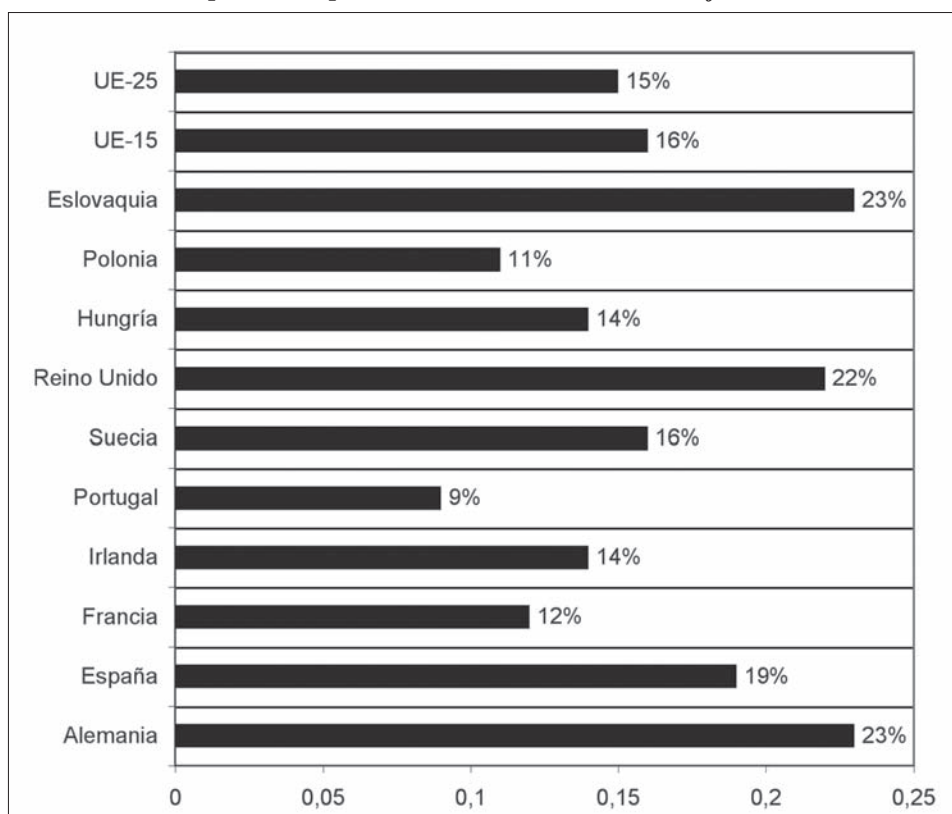
Hoy en día, es perceptible que las sociedades se pueden articular en torno a dos espacios sociales que se rigen por diferentes principios y distinta lógica, y a los cuales no se suele asignar socialmente un valor y un reconocimiento colectivo parejo. Puede decirse que convencionalmente se realiza una asignación entre el espacio público y el espacio privado doméstico en función del sexo, y que del consiguiente reparto de funciones surgen barreras y obstáculos que pueden causar situaciones de desigualdad y de discriminación.

TABLA 1  
*Diferencias laborales entre hombres y mujeres en España 2003*

	Varones (%)	Mujeres (%)
Tasa de temporalidad	28,6	33,7
Tasa de empleo a tiempo parcial	2,6	16,9

FUENTE: INE (2003).

FIGURA 3  
*Diferencias en condiciones salariales entre hombres y mujeres en distintos países europeos (cuánto cobran menos las mujeres)*



FUENTE: Conferencia Mundial sobre la igualdad de sexos de Naciones Unidas. Nueva York, 2005.

Numerosas investigaciones corroboran la percepción social de que la incorporación de la mujer al mercado de trabajo no ha supuesto una disminución de sus responsabilidades familiares. Además, el trabajo no mercantil y no monetarizado, informal, el que no se canaliza a través de un mercado organizado, nunca ha sido objeto de especial atención por las ciencias económicas, a pesar de su importante contribución económica al mantenimiento del nivel de vida y del bienestar de las personas (Kergoat, 1998), y, bajo la tiranía de la ciencia de la escasez y la elección, aquello que no tiene un valor de intercambio monetario, sencillamente, no existe.

Pues bien, del proceso lógico deductivo consiguiente, puede inferirse que la saturada representación femenina en esas actividades relacionadas con el trabajo doméstico se revela como un factor clave de la subordinación de la mujer, ya que la responsabilidad de las tareas domésticas soporta un coste, que, como todo consumo de recursos es susceptible de valoración económica, aunque éste no sea explícito ni aparezca en términos de contabilidad nacional<sup>3</sup>. Se trata de un coste medido en términos de oportunidad, un coste «sombra», el peaje de dejar de ingresar rentas por las horas empleadas en el trabajo doméstico, o de sacrificio en la promoción profesional, por no poder dedicar suficiente tiempo y energías; o bien supone un consumo de recursos asociado a la renuncia a desarrollar plenamente el completo potencial que puede tener la persona. Como consecuencia de esa falta de reflejo contable del trabajo doméstico<sup>4</sup>, las mujeres constituyen el ejército que soporta el sistema de «protección social invisible» en los estados de bienestar «familiaristas», como sucede en el caso español.

Cuando se afirma que la esfera productiva clásica ha sido organizada de manera masculina se parte de hechos concretos que se pueden constatar: la mayoría de procesos productivos se diseñan de manera incompatible con una asunción racional de tareas domésticas; los horarios laborales y de muchos servicios, son concebidos fundamentalmente para un modelo laboral cuya intendencia doméstica se encuentre asegurada, debido a las dificultades de conciliación entre ambos espacios, es decir, es un modelo convencionalmente pensado para que una persona se ocupe del trabajo fuera del hogar y otra persona se responsabilice exclusivamente de la administración de las tareas

---

<sup>3</sup> Las estimaciones realizadas otorgan un peso cuantitativamente significativo de las actividades domésticas, que en España habrían representado durante la última década del siglo XX, de acuerdo a García (2003), entre un 24% y un 34% de la producción consignada en contabilidad nacional de las actividades mercantiles.

<sup>4</sup> El economista Pigou señala la paradoja que un plato de comida preparado por la cocina de un restaurante se considere parte de la renta nacional; mientras que si el mismo plato lo prepara un ama de casa, para consumo familiar, no se contabiliza.

domésticas. Este patrón se ve sometido a importantes tensiones de adaptación cuando las personas que se ocupan del hogar acceden también a un mundo de horarios laborales. Eso sin contar con que, hoy en día, la institución familiar se ve obligada a hacer frente a nuevas demandas derivadas de las transformaciones sociales (resultado del retraso en el proceso de emancipación de los hijos y de la mayor carga de cuidados que supone el incremento en el número de personas dependientes que existen, derivado del envejecimiento de la población y la mayor longevidad), lo cual acumula una carga adicional de tareas a otras funciones clásicas asumidas en el ámbito doméstico.

Parece evidente que muchas de estas responsabilidades recaen casi con exclusividad en las mujeres de las generaciones intermedias, y entran en colisión con el cambio en los roles femeninos, ya que, como se ha apuntado, en el último medio siglo son cada vez más las mujeres que acceden de forma activa a la esfera del trabajo retribuido y al conjunto de las instituciones sociales. De esta manera, la persistencia monolítica de la tradicional asignación de roles sociales entre los sexos continúa afectando negativamente a la integración laboral de las mujeres y a su promoción social y laboral. Las mujeres siguen siendo quienes se ocupan de las tareas domésticas y de las responsabilidades familiares, bien como actividad exclusiva, bien como extensión de la jornada laboral, y son mujeres quienes generalmente se responsabilizan de la prestación de cuidados a familiares enfermos, discapacitados y mayores, lo que supone en muchos casos un importante obstáculo para su integración en el sistema productivo, al ser esta una tarea intensiva en trabajo y en tiempo, que se extiende durante largos periodos (Marí-Klose et al., 1998). A su vez, este hecho origina el retraso de la maternidad y una brusca y continuada reducción de la misma, derivada del hecho de que se produce una coincidencia temporal entre el periodo de maternidad y crianza de los hijos con el de integración y consolidación laboral, con una más que evidente falta de adecuación del mercado de trabajo a esta realidad, como recoge la tabla 2.

Baste señalar, que de acuerdo a los datos del INE para 2005, recogidos en la publicación *Mujeres y Hombres en España*<sup>5</sup>, considerando el promedio nacional, las mujeres trabajan una hora y treinta y un minutos menos que los hombres. Si se considera el tiempo diario empleado en el hogar y la familia, las mujeres dedican cuatro horas y cuarenta y cinco minutos frente a las dos horas y ocho minutos masculinos. Esto evidencia que la mujer, aunque trabaje fuera, sigue siendo la que se ocupa del hogar y la familia. Además, la diferencia más evidente entre ambos sexos se tiene en Andalucía, donde las mujeres dedican tres horas más que los hombres al día al hogar y la familia.

---

<sup>5</sup> Este informe puede ser consultado en [[www.ine.es](http://www.ine.es)].

TABLA 2  
*Tasa de actividad de mujeres no solteras por generaciones de nacimiento en distintos momentos temporales*

	1976 (%)	1981 (%)	1986 (%)	1991 (%)	1996 (%)	2001 (%)
1912 - 1916	17,7	1,3				
1917 - 1921	20,5	14,3				
1922 - 1926	23,6	18,5	12,6			
1927 - 1931	24,2	22,2	18,3	13,2		
1932 - 1936	24,7	24,7	23,4	23,4	13,5	
1937 - 1941	22,9	25,4	25,6	26,6	22,1	15
1942 - 1946	20,6	23,8	26,2	32,2	32,6	26,9
1947 - 1951	22	25,7	30,2	38,6	42,7	38,2
1952 - 1956	25,8	32,1	39,4	47,9	52,6	51,2
1957 - 1961		36,4	43,6	50,6	58,3	58,3
1962 - 1966			37,6	51	57,4	58,3
1967 - 1971				51,1	62,4	61
1972 - 1976					57,2	60

FUENTE: Meil (2004).

## 2.2. ENFOQUES ANALÍTICOS DE LA DISPARIDAD DE GÉNERO EN EL PODER EMPRESARIAL

Planteado el problema del desequilibrio entre géneros que hoy en día parece subsistir en ciertos ámbitos de las organizaciones, resulta oportuno revisar los esquemas analíticos que la literatura al uso ha ido desarrollando para acercarse al estudio de este hecho. Los paradigmas de las ciencias sociales establecen modelos conceptuales que proporcionan criterios estándar de interpretación de fenómenos que se relacionan con la realidad de manera más compleja que aquella derivada de un mero determinismo económico o sociológico. En este sentido, la discriminación por razón de género, como

un fenómeno histórico y cultural cuyo esquema se reproduce a lo largo de la evolución social, goza de cierta tradición desde el área de conocimiento sociológico y de otras disciplinas afines. La desigualdad de géneros no es exclusiva de la esfera empresarial, ya que resulta irrefutable que en muchos y muy distintos ámbitos de la sociedad persisten las barreras que conducen a situaciones de discriminación. Además, el componente estadístico de la investigación socioeconómica ha adquirido una posición más predominante, como consecuencia del desarrollo de las nuevas tecnologías, y por las posibilidades de tratamiento de importantes volúmenes de información y datos en relativamente poco espacio de tiempo, de tal manera que en la última década se produce el desplazamiento de muchos enfoques analíticos de la realidad social hacia una metodología operativa que infiere conclusiones a partir de planteamientos estadísticos (Linowes, 1973).

Es a partir de la utilización en la literatura especializada en este campo de análisis cuando se empieza a difundir la metáfora del «techo de cristal», acuñada en la década de los ochenta en Estados Unidos (Wirth, 2002), y que ha alcanzado cierta difusión más allá de ámbitos especializados. A partir de la formulación de esta etiqueta para describir el fenómeno de la discriminación en el poder empresarial se han sugerido variantes como «laberinto de cristal» (Berenguer et al., 1999) o la de los «muros de cristal». Estas expresiones aluden simbólicamente a una superficie superior invisible, transparente (por que no responde a códigos formalizados) que limita la carrera laboral de muchas mujeres, constituida por un conjunto de fuerzas, barreras y obstáculos que impiden en muchas ocasiones que las mujeres accedan a puestos superiores en la dirección de las empresas, y que limita su progreso profesional al alcance de puestos intermedios o de base en la organización, en detrimento de la alta dirección, manifestándose como una forma de segregación vertical por razón de género.

La construcción de este concepto remite a la situación de práctica ausencia de mujeres en las cúpulas de poder institucional y en el vértice jerárquico de muchas corporaciones, que las fuentes estadísticas persisten en señalar, aun cuando las mujeres puedan ser mayoritarias en la base de la pirámide de mando de la organización, o incluso superar en número a los varones en el conjunto de los recursos humanos con los que cuenta la empresa, y cuando, en muchas ocasiones, su capacidad o cualificación les permitiría oportunidades de promoción a niveles superiores.

El carácter de invisibilidad del «techo de cristal» remite al hecho de que no existen leyes, ni dispositivos sociales establecidos, ni códigos visibles que impongan semejante limitación, ya que, evidentemente, es difícil que una

organización formalice de manera explícita mecanismos de discriminación, sino que el «techo de cristal» está construido sobre la base de otros rasgos que son difíciles de detectar. Resulta innegable que cuando existe un sistema de méritos se favorece el igualitarismo, mientras que el acceso por cooptación o por libre designación no garantiza la igualdad de oportunidades en presencia de condicionantes subjetivos, prejuicios o estereotipos arraigados. Ahora bien, si el desequilibrio entre géneros en los puestos de poder y la ausencia de mujeres se evidencia como un termómetro de escasa democracia interna en la empresa, se hace preciso recordar que, por otro lado, en los consejos de administración de las sociedades mercantiles, el poder no se sostiene con los votos populares.

Ante la ausencia de mecanismos explícitos y visibles de segregación, la cuestión relevante sería la de investigar sobre cuáles son las causas que mantienen esa disparidad en organizaciones que actúan en sociedades desarrolladas que formalmente son igualitarias (puesto que en cualquier país que haya alcanzado unos niveles de progreso social existen leyes que prohíben cualquier tipo de discriminación). De esta forma, identificadas esas fuerzas invisibles que perpetúan las situaciones de discriminación, sería posible la implantación de medidas que remuevan obstáculos y erradiquen los impedimentos para el acceso femenino a los niveles superiores de decisión empresarial. Los desarrollos realizados en tiempos recientes permiten documentar que el problema de la participación y representación de las mujeres es complejo en cuanto a que afecta a numerosas variables de la vida social. La multidimensionalidad se encuentra implícita en la dualidad del espacio institucional en el cual se presenta el problema, ya que hay una clara vertiente económica y social, y otra de carácter político, en cuanto a la responsabilidad en el diseño de políticas y programas de igualdad, motivo por el cual es frecuente abordar el estudio desde planteamientos transversales (Mobley, 1973). También las distancias culturales que afectan al mundo empresarial son muy importantes, por ejemplo, en los países anglosajones se concede mayor importancia a la independencia y profesionalidad en los miembros del órgano de administración, mientras que en la tradición europea continental esa cuestión tiene menos trascendencia frente a las figuras de representación de intereses.

Tampoco serían aceptables aquellas teorías que exclusivamente atribuyen al modelo de empresa vigente la perpetuación de un machismo dominante, puesto que ciertamente las corporaciones reflejan un modelo de organización social que va más allá del perímetro de las unidades económicas de producción y distribución de bienes y servicios, de tal manera que cuando se mercantilizan roles femeninos o masculinos, se suele encontrar una correspondencia a esos papeles asignados en el interior de las empre-

sas. Por ejemplo, la sociedad se organiza convencionalmente sobre la base de que las responsabilidades familiares y tareas domésticas recaen sobre la mujer, mientras que el modelo predominante es que el varón se ocupe casi con exclusividad de tareas profesionales remuneradas y de las necesidades financieras del hogar.

Por este motivo, entre las teorías explicativas que mayor grado de aceptación han conseguido, pueden establecerse dos líneas divergentes en cuanto al análisis de los factores que causan disparidad en el poder empresarial. En general, los desarrollos con mayor grado de elaboración son los que se enfocan hacia la existencia de factores internos personales (habilidades sociales, motivación de logro o ambición), o bien alternativamente se basan en la existencia de factores socioeconómicos condicionantes de carácter externo («cultura organizacional» de las empresas, mantenimiento de estereotipos en el ámbito social). Con el tiempo, y de acuerdo a la evolución de los modelos propuestos, son mayoría los autores que optan por analizar una combinación de factores internos y externos, indagando sobre la relación «causa-efecto» entre unos y otros (Barberá et al., 2000), ya que, como se expone en posteriores líneas, todas las variables tienen espacios comunes y puntos de intersección muy significativos, de acuerdo a como se organiza la sociedad en general y, singularmente, como se estructuran las organizaciones empresariales.

### 2.2.1. *Modelo reproductivo*

Las teorías más convencionales inciden en la reproducción de un modelo asociado a la era industrial. Hay que tener en cuenta que la industria ha sido el motor de crecimiento en una época en que la mujer era discriminada legalmente, ya que, por ejemplo, en España, hace apenas medio siglo se limitaba la capacidad de la mujer casada para ejercer actividades empresariales. Las restricciones legales que hubiese, sumadas a los condicionantes de un modelo social imperante que excluía la participación activa de la mujer de gran parte de la esfera económica y productiva, se traducían en unas dificultades prácticamente insalvables para acceder a cargos de poder. La explicación de este tipo de teorías se apoya, pues, en un modelo reproductivo; al irse renovando los cargos de poder empresarial, se ha ido perpetuando la situación discriminatoria por convención, basándose en la experiencia histórica apoyada en sistemas inflexibles de selección y promoción de recursos humanos, cuya tendencia es escoger lo más parecido a uno mismo en lugar de lo diverso y complementario. Este patrón supondría la herencia de estructuras de organización de empresas marcadamente patriarcales, orientadas a



una jerarquía inflexible, donde para muchos puestos, con horarios rígidos, funciona el principio de mando, que acumula funciones de control. A este hecho habría que añadir que la sustitución de los cargos pertenecientes a los niveles superiores de la empresa se produce a una cadencia más lenta que el ritmo de incorporación de la mujer al mercado laboral.

### 2.2.2. *Diseño del modelo empresarial*

Un conjunto de teorías más recientes trata de superar las insuficiencias explicativas que ofrecen estas explicaciones más convencionales basadas únicamente en el factor del arraigo de tradiciones discriminatorias en muchas organizaciones. En el marco de una economía abierta, no resulta plenamente aceptable la conexión directa de la desigualdad de género con la estructura patriarcal de las organizaciones empresariales (Walby, 1986; Crompton, 1987). Así, otra línea analítica apunta a la persistencia en las cúpulas empresariales de un modelo empresarial y productivo diseñado y construido a lo largo del tiempo por y para varones, en cuanto a horarios, estructuras de mando, formas de relación, etc. Muchas de dichas variables entroncan con aspectos ligados a las relaciones informales en las corporaciones, tema tradicional de estudio en las materias de organización de empresas, planteándose hasta que punto las mujeres acostumbra a quedar excluidas de las redes de relaciones informales cimentadas sobre una visión «masculina».

Igualmente, las demandas que exige la administración de empresas (sobre todo cuando la corporación alcanza unas dimensiones y complejidad estructural que empiezan a sugerir la conveniencia de desconcentrar o delegar funciones de mando) resultan difíciles de compatibilizar con tareas domésticas no remuneradas, lo cual se convierte en uno de los impedimentos para el acceso y promoción al nivel del alto directivo, ya que la labor de soporte e intendencia recae socialmente en muchas mujeres. El perfil de la administración corporativa, tal como se entiende hoy en día, conlleva unas exigencias que mutilan aspectos de la vida privada. Como señalan Crompton y Le Feuvre (1992), la estrategia para progresar en la carrera profesional implica negar parte de la identidad femenina convencional y adoptar características asociadas a estereotipos masculinos, ya que, el modelo que no encaja, o bien se adapta, o, en caso contrario, resulta excluido.

Puede afirmarse que todos los empleos en general, pero muy específicamente las tareas directivas, se han estructurado de forma tradicional para adaptarse a una persona que cuenta con un sistema de apoyo a tiempo total que lo respalda desde el hogar, y que realiza las tareas domésticas y se ocupa casi en exclusiva de las relaciones familiares. Es decir, el perfil directivo es

un prototipo de varones de la primera mitad del siglo pasado, que tenían una mujer en casa encargada de las tareas domésticas, por lo que podían dedicarse de modo preferente a labores externas al hogar. De esta manera, la conciliación se hacía por especialización: un miembro del hogar, el varón en este caso, se ocuparía de obtener recursos en el mercado de trabajo, habitualmente, mientras que la mujer asume las tareas domésticas no retribuidas que son necesarias para el mantenimiento de las unidades familiares, renunciando consiguientemente a su vida laboral, o limitando considerablemente sus opciones en este campo.

Pero ante una distinta realidad como es la presente, en la cual la mujer contribuye al sistema económico formalizado y remunerado en la vida pública, parece conveniente replantear el modelo de empresa desde un enfoque de género. Hay que tener en consideración que la consecuencia de que una persona tenga que compaginar responsabilidades domésticas con su vida profesional puede conllevar el que reciba una menor asignación de responsabilidades en el ámbito corporativo, sobre todo en aquellas posiciones directivas que habitualmente precisan un esfuerzo en tiempo superior. Asimismo, al tener menos tiempo y menos contacto con sus colegas directivos, su acceso a la información y a las redes de contactos informales se muestra mucho más limitado y, por ende, excluyente. Las diferencias en horas de trabajo mercantil son un asunto central a la hora de explicar por qué las carreras profesionales de los hombres avanzan más rápidamente y para explicar también las diferencias salariales de los puestos de responsabilidad. Una característica importante que se manifiesta especialmente en los puestos de dirección es la ampliación de la jornada laboral, que parece imprescindible para conseguir el reconocimiento y el hipotético ascenso.

Una opción laboral frecuentemente citada como idónea para la conciliación de la vida familiar y laboral es el empleo a tiempo parcial, ocupaciones que, hoy en día, parecen resultar fundamentalmente femeninas, por las razones apuntadas que señalan a la asunción de la carga doméstica por las mujeres. Ciertamente, y en general, hoy en día se encuentra ampliamente aceptado que las responsabilidades familiares, asumidas mayoritariamente por las mujeres, resultan difíciles de compatibilizar con las demandas laborales que plantea la administración de empresas, convirtiéndose en uno de los impedimentos en el acceso y promoción profesional de las mujeres a la esfera directiva de las organizaciones. Puede ser prácticamente imposible conciliar las muchas horas de trabajo que se le exige al personal directivo con la cantidad de tiempo necesaria para cuidar de la casa y de las obligaciones familiares derivadas del cuidado de los hijos o de las personas mayores; acorde a este contexto, el tiempo se convierte, sin duda ninguna, en un pro-

blema de género. Pero, realmente, hoy en día, las posibilidades de ocupar un puesto de dirección a tiempo parcial en una empresa son muy limitadas y utópicas, aunque sorprendentemente, un estudio reciente parece evidenciar lo contrario (Sáenz, 2005).

Desde un cierto ámbito de la literatura académica, incluso en algún caso desde el enfoque de la administración empresarial o de sus alrededores, ya existe una cierta corriente que señalaba como objeto de análisis la existencia de desigualdad en la cúpula empresarial, dando pie a un enfoque que impulsa la implantación de «políticas familiares de empresa», dirigidas a remover algunas de las causas de este fenómeno. Partiendo de que las fórmulas de organización del trabajo empresarial se pueden constituir en un impedimento para la vida familiar, planteado en última instancia de tal manera que una hora de trabajo roba una hora de vida doméstica, las «empresas familiarmente responsables» serían aquellas que incentivan la flexibilidad de tiempo y espacio para con sus recursos humanos.

Característica común de este enfoque empresarial, de mayor reputación y predicamento en países escandinavos, suele ser la implantación de una dirección por objetivos, en vez de una dirección por control de presencia, lo cual permite una mayor autonomía en la compatibilidad entre vida personal y familiar. Suele citarse a la multinacional finlandesa Nokia como uno de los ejemplos paradigmáticos de esta forma de enfocar los recursos humanos en la empresa. Pero, ya se observa como en 2005, corporaciones de muy diversos sectores de actividad económica acreditan sus centros de trabajo como familiarmente responsables. Algunos estudios parecen revelar, además, que la implantación de políticas de responsabilidad familiar induce a que los recursos humanos sean más productivos. En otra línea, el teletrabajo y el desarrollo de nuevas tecnologías serían también otros factores que contribuyen a desmontar la presumible incompatibilidad entre permanencia en el hogar familiar y el desempeño de tareas directivas profesionales.

### 2.2.3. *La influencia de los estereotipos*

Son muchas las teorías explicativas de la disparidad entre géneros que, desde un análisis teórico y crítico, inciden en la construcción de identidades de género de acuerdo a una ideología subyacente y enfatizan en la importancia de los estereotipos relacionados con la estructura social, y que tienen su influencia en varias direcciones, suponiendo que el poder empresarial se asienta sobre una supuesta «identidad masculina directiva». En este sentido, en líneas previas ya se ha sugerido que las construcciones sociales que asignan a la mujer un rol vinculado a las responsabilidades del hogar generan

desigualdades. Al mismo tiempo, y a pesar de los resultados obtenidos por las políticas de igualdad y a los avances sociales, muchas puertas se cierran a mujeres en profesiones tradicionalmente de visión «masculina», de las cuales fácilmente se podrían encontrar ejemplos simbólicos.

La idea que sugiere esta línea analítica es que, en la vertiente de los estratos superiores de decisión de la organización, la presencia de estereotipos se convertiría en el factor determinante que excluye a la mujer u otorga prioridad al varón en el momento de selección de candidatos a puestos que requieran autoridad y ejercicio del poder. En la vertiente personal, existe el riesgo de las «profecías autocumplidas», que pueden llegar a interiorizar muchas mujeres, como si el resultado de esa exclusión de determinados espacios fuera el resultado de una opción propia. De la misma manera, el desempeño de muchas mujeres en espacios de poder tradicionalmente masculinos es observado de forma más inquisitiva que el de sus compañeros varones si no se amolda a exigencias tradicionalmente «masculinas», lo cual impone al colectivo femenino también un sobrecoste por la renuncia a parte de su identidad.

Los estereotipos serían el condicionante informal y sutil de segregación (no establecen una obvia prioridad del varón sobre la mujer) que se superpone, por cuestiones legales, a la ausencia de redes formales de discriminación, que impregnan al sistema de promoción profesional de muchas empresas, donde el itinerario de carrera profesional que subyace en la organización se ha construido sobre una identidad de género masculina. El persistente estereotipo que asocia a los cargos directivos con los hombres es un obstáculo clave a la hora de introducir la igualdad de género en las carreras profesionales, puesto que las características consideradas «masculinas» y no «femeninas» son las que se exigen en los puestos de dirección o induce, al menos, a la aceptación por parte de muchas mujeres de empleos compatibles con su «rol de género» que infrutilizan su capacidad.

#### 2.2.4. *La doble «carga» doméstica y profesional.*

En el análisis de las barreras invisibles que dificultan o impiden el acceso de las mujeres al ámbito institucional de decisión superior en las corporaciones privadas, hay una tendencia que resalta que la cuestión central que determina el desequilibrio en la balanza de poder empresarial hay que encontrarla fuera del perímetro del tejido productivo, en la forma imperante de organización social. El pilar sobre el que se asienta la discriminación sería la ya comentada asunción por muchas mujeres de la «doble carga» o doble jornada laboral que deben soportar (Fina, 1996), es decir, el hecho de que

tengan que compaginar sus responsabilidades profesionales con las tareas domésticas sin contar con apoyos recíprocos en los varones, muchos de los cuales no comparten estas exigencias. Resulta palpable que, todavía en las sociedades modernas, la mayor parte de los varones concentran los cometidos financieros respecto a lo que atañe a sufragar el consumo asociado a las necesidades domésticas, mientras que las mujeres tienen una responsabilidad desproporcionada en cuanto al trabajo en el hogar y al mantenimiento del bienestar y la provisión de cuidados familiares.

Aunque las tareas domésticas sean perfectamente realizables por cualquier miembro de la unidad familiar, no es menos cierto que su compaginación con el trabajo remunerado sigue correspondiendo, mayoritariamente, a las mujeres. Los estudios del Instituto de la Mujer señalan en torno a dos terceras partes de las mujeres ocupadas se encargan de estas tareas, frente al 15% de hombres, lo que hace que la doble carga global de trabajo sea mucho mayor para el colectivo femenino (Cortina, 2000). De acuerdo a los datos del Instituto Nacional de Estadística, en España casi cinco millones de mujeres inactivas se dedican exclusivamente a las labores del hogar, frente a apenas 84.000 varones en la misma situación. Esto significa una especialización de los varones en actividades de mercado, lo que implica un elevado grado de dependencia económica de muchas mujeres respecto a su cónyuge.

Además, las mujeres casi monopolizan el protagonismo en aquellos casos en que se produce el abandono de la actividad laboral para dedicarse al cuidado de su familia, sobre todo en ocupaciones de menor nivel salarial y de jornadas más extensas o irregulares, también en aquellos trabajos que son más difíciles de compatibilizar con la vida familiar o que, en términos de coste de oportunidad, sus ingresos no compensan el coste económico de simultanear con la provisión de cuidados familiares. En definitiva, las responsabilidades familiares constituyen un serio obstáculo para el ingreso y la permanencia de las mujeres en el mercado laboral, lo cual se convierte en un factor que redundo, a su vez, en el descenso de las tasas de fecundidad (Flaquer, 2000 y CES, 2000).

De esta forma, si el patrón social predominante muestra la ausencia de un reparto equilibrado de las responsabilidades familiares, que implica que éstas recaigan de modo prácticamente exclusivo en muchas mujeres, las personas que renuncian a obligaciones familiares (habitualmente varones), cubriendo esas necesidades con apoyo externo (normalmente de la mujer), tienen una ventaja competitiva personal (mensurable en términos de tiempo y esfuerzos que pueden dedicar) frente a personas que deben conciliar vida

profesional y vida familiar (muchas mujeres, por tradición), de tal forma que se presenta una dicotomía entre el ascenso en la vida profesional u ocuparse de las tareas domésticas y las asociadas a la vida familiar que afecta asimétricamente a ambos sexos. En este contexto empresarial y familiar, el tiempo se convierte, sin duda ninguna, y como anteriormente se ha señalado, en un problema de género, por las cargas que supone para las mujeres el trabajo doméstico no remunerado y las dificultades que aparecen al solaparse con responsabilidades profesionales. Específicamente, la asunción, cuando no el monopolio, del trabajo doméstico por parte de las mujeres plantea problemas de compatibilidad con las demandas exigidas al papel directivo que imperan en muchas organizaciones.

El aspecto más interesante que se puede inferir de este planteamiento es que, en la medida en que esta variable de la «doble carga» sea significativamente relevante, en el conjunto de actuaciones encaminadas a romper las barreras que impiden la promoción el «techo de cristal» va a adquirir un protagonismo sustancial la normativa laboral así como los incentivos y ayudas sociales que permitan conciliar familia y trabajo, de las cuales, hoy en día se benefician sustancialmente muchas mujeres en mayor grado que los hombres, precisamente porque sobre ellas sigue recayendo el peso de la responsabilidad doméstica y del hogar<sup>6</sup>. Como muestra significativa de hasta qué punto se puede contrastar este argumento, baste decir que en 2004, y de acuerdo al Anuario de Estadísticas Laborales del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, solamente un 1,64% de hombres en España solicitaron permiso por nacimiento, adopción o acogida de 280.114 bajas por estos motivos, mientras que el 96,38% de las excedencias por cuidado de hijo en España es solicitado por madres, como recoge la tabla 3, quienes se convierten también en una abrumadora mayoría de los solicitantes de reducción de jornada. Esto abre una cuestión diferente de debate que desplaza parte del problema (y, por ende, de la solución al mismo en cuanto a disposición de una amplia estructura de ayudas sociales y laborales para tareas que convencionalmente ha asumido la mujer) hacia el ámbito de los sistemas de bienestar y las políticas públicas. Precisamente, algún autor apunta a que la implantación de políticas empresariales de igualdad de oportunidades es un factor que explica el incremento de mujeres en mandos intermedios (De Olde y Slinkman, 1999).

---

<sup>6</sup> De acuerdo a los datos de 2004 del informe sobre situación social y económica «*La mujer en Castilla y León*», difundidos en 2005 por la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León, las mujeres dedican cinco veces más tiempo al hogar que los hombres.

TABLA 3  
*Permisos de paternidad / maternidad en España en el año 2004 y en el primer trimestre de 2005*

	Permisos de paternidad / maternidad			
	Total	% incremento	N.º padres	% incremento
2004	280.114	13,34	4.587	21,83
Primer Trimestre 2005	72.081	4,05	1.251	34,95

FUENTE: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

### 2.3. PLANTEAMIENTOS ECONÓMICOS Y EMPRESARIALES.

Son diversos los trabajos que vienen a documentar y elaborar teorías explicativas respecto a la existencia sistemática de discriminación laboral y profesional femenina en la empresa, incluso desde posturas abiertamente enfrentadas, que van desde un enfoque liberal hasta el feminismo radical (Bouchier, 1984). En el pensamiento económico convencional, pueden encontrarse conexiones entre la segregación por razón de género y algunas de las vertientes analíticas que se articularían en torno a la perspectiva neoclásica de la teoría del capital humano o sobre las teorías de segmentación de los mercados de trabajo. Asimismo, muchas construcciones económicas han acabado incorporando finalmente postulados habituales en las teorías sociológicas feministas, al menos en aquellos trabajos que se orientan hacia planteamientos doctrinales críticos. Ciñéndose a un ámbito estrictamente laboral, se ha señalado que algunos de los desequilibrios de género pueden ser debidos a la dualidad que se presenta en los mercados laborales y profesionales, así como a las barreras existentes y a la estrechez de pasarelas de un segmento a otro cuando existen estructuras institucionales poco flexibles o rígidas (Jonung, 1998).

Mientras que la salvaguardia frente a la discriminación horizontal de la empresa queda en buena parte subordinada a los avances sociales y a su plasmación en las normativas laborales, la desigualdad vertical en la escala de poder de la organización debe tener en consideración otros factores endógenos a la organización, pues las fuerzas que sustentan las situaciones de discriminación no suelen ser visibles ni aparecen formalizadas. A favor de la

existencia de variables de tipo endógeno está el hecho contrastado de que la participación femenina en el ámbito de decisión de la organización se muestra superior en las empresas de tipo familiar, lo cual se constituye como un elemento revelador de unas ciertas resistencias hacia los sistemas de méritos como vía para el ascenso profesional en las cúpulas corporativas, configurándose así tales obstáculos como el primer escalón hacia la segregación. La presencia de varones o la ausencia de mujeres en una mayoría de empresas no son casuales, sino que son consecuencia en muchas ocasiones de lo que en términos de teoría económica se conoce como selección adversa, donde aquellos susceptibles de elección no siempre son los más preparados. Además, el fenómeno de la selección adversa puede verse reforzado por la estructura organizativa de la empresa, que bajo determinadas circunstancias, promociona a los representantes «mínimos», excluyendo a aquellos que se encuadren en determinados colectivos.

Ahora bien, el enfoque de género en el ámbito directivo y en los estratos superiores de poder empresarial no era una cuestión que se hubiese relacionado frecuentemente con el estudio de las unidades empresariales y de las propias disciplinas relacionadas con la administración de empresas hasta el último cuarto del siglo xx. La inclusión de la perspectiva de género en la investigación genuinamente empresarial ha sido sugerida recientemente en el tiempo (Hersey y Blanchard, 1988), y aparece primeramente como una construcción social que se manifiesta como una variable del entorno corporativo (Rosener, 1990). Hace algunas décadas, el marco de estudio de la investigación empresarial partía de una concepción de la empresa como sistema cerrado, sin que se contemplasen de modo significativo las conexiones con el entorno, más allá de las imposiciones normativas fiscales o laborales de carácter exógeno y que se consideraban como restricciones que venían dadas a la institución, sin que la firma pudiese actuar sobre ellas de manera significativa.

No obstante, hoy en día, en su expresión práctica, la estrategia de las empresas se desenvuelve en el marco de un entorno cambiante, cuya situación y dinámica pueden analizarse a partir de las principales variables que definen dicho contexto. En la paulatina introducción de elementos del entorno que puedan sugerir la importancia que adquiere la variable «género», resulta interesante la aportación de Lehman (1992), en cuanto a que sus argumentos siguen un itinerario lógico-deductivo que enlaza la visión general social para descender al ámbito de la empresa. Así, en su exposición se plantea como punto de partida el habitual tópico de cómo las sociedades contemporáneas han desarrollado muchos roles de género, de tal modo que a las mujeres se les asigna el papel de principales proveedoras de cuidados fa-



miliares y tareas domésticas, y por tal circunstancia, y derivado del intensivo empleo de recursos personales al acometer esas tareas, encuentran mayores dificultades para compaginar responsabilidades profesionales con las personales y familiares. La clave de este análisis a escala corporativa reside en que el género sería una construcción social que hay que interpretar como una variable del entorno explicativa.

Precisamente, cuando emerge y se difunde con fuerza el paradigma que enfatiza el carácter abierto del sistema empresarial, se empieza a contemplar la interacción con los agentes del entorno, abriendo el debate de la responsabilidad social de la organización frente al marco específico del que obtienen sus recursos. Muchos de estos aspectos claramente sociales suelen integrarse en el «paradigma social de la empresa» (Benschop y Meizuhem, 2002) y acomodan la inclusión de la perspectiva de género en el estudio de las corporaciones. Esta referencia se amplía por la difusión en la última década del siglo xx de un modelo de entidad que incluye a las preocupaciones sociales en la agenda de la gestión empresarial, en el sentido de que las acciones de la empresa tienen impacto significativo sobre la comunidad en que se inscribe y, por lo tanto, repercute en las personas que se integran en dicha comunidad, y de la cual obtiene sus retornos la compañía, aunque solamente sea por la capacidad potencial de creación de renta que, a su vez, incrementa la capacidad de consumo, de la misma forma que también la actividad empresarial conlleva consecuencias o riesgos negativos para la propia empresa.

En esta línea de pensamiento, Acker (1992) repasa las teorías que estudian como el género se reproduce en procesos y prácticas de la organización tanto en desigualdad material como en la construcción de un discurso (Gherardi, 1995; Wilson, 1996). El acercamiento de la corriente feminista de las ciencias sociales al área de conocimiento empresarial sugiere que los procesos basados en el poder reproducen la discriminación de género en la estructura de la organización. Aunque las perspectivas teóricas difieran en el enfoque y materia de investigación, comparten una visión crítica hacia la configuración estándar de muchas organizaciones, poniendo atención a variables sociales, históricas y políticas (Alverson y Deetz, 1996). Además, la persistencia de situaciones de desigualdad por razón de género pone en primer plano la cuestión de que, más allá de la igualdad de oportunidades, la empresa debe afrontar, en el marco de un entorno en acelerado y profundo cambio, la transformación de los procesos y prácticas de la organización.

Las propuestas más abiertamente feministas resaltan el predominio histórico de un sistema sexista en la manera de organizar la sociedad, donde el poder y los recursos se concentran durante siglos en manos de los varones,

sea en el terreno de la religión (Ruether, 1981), el legal (Kessler-Harris, 1982) o el de las costumbres sociales, extendiéndose, en consecuencia, hacia la división profesional y laboral. De esta forma, se señala que el contexto institucional, social o político interactúa para mantener una división social por géneros tanto en el ámbito doméstico como en el profesional. Los desarrollos posteriores contemplarán también la manera en que los factores discriminantes, inicialmente instalados en la sociedad y exógenos a la empresa, se desplazan hacia el entorno específico de las organizaciones, permeables a acomodar su estrategia a un contexto en constante mutación, por un objetivo de supervivencia en los mercados, en primer lugar, y para competir en segundo término. Esta cuestión es frecuentemente racionalizada por la literatura al uso a través de un patrón que estudia la existencia de distintos perfiles de empresa en función de la presencia relevante de mujeres con responsabilidades en la adopción de decisiones en el ámbito directivo (Rosener, 1990).

El poder informal ha sido tema de estudio clásico en las organizaciones, de tal manera que el discurso de la desigualdad en el poder empresarial investiga la relación cuantitativa con los aspectos informales como la persistencia de estereotipos de género en una sociedad patriarcal, en la cual ciertos tópicos capacitan a los varones para la dirección y las tareas de mando. Además, la organización formal refuerza los mecanismos informales (competición, agresión, poder) que tienen un significado cultural asociado al género masculino en la cultura occidental (Gutek, 1989; Sheppard, 1989). Algunos de estos desarrollos pueden situarse asimismo como una incorporación reciente a la teoría de la organización de aquellas corrientes sociológicas feministas que abundan en la influencia de factores no económicos, y que inciden en que la situación de desventaja se explica a través de estereotipos comunes y arraigados que se reproducen en el interior de las organizaciones empresariales.

Pero quizá la innovación de la perspectiva institucional corporativa haya sido la introducción, junto al prisma social de la no segregación, de una convicción no solamente ética, sino económica, de que parece necesario para la empresa evitar el despilfarro de talento, y sustraerse al coste de oportunidad que supone el limitar a parte de los recursos humanos el acceso a puestos directivos. Así, un conjunto de teorías pone énfasis en la estructura de la organización empresarial (Kanter, 1977) y en el análisis tanto de la línea jerárquica organizacional como del poder informal, con el objetivo de inferir cuáles son las causas e identificar potenciales obstáculos que se manifiestan en el acceso de las mujeres a los niveles superiores del poder corporativo. Las pautas más generalizadas señalan que los puestos más altos en el escalafón son ocupados por varones debido a una cultura organizativa fuertemente arraigada que condiciona la dinámica empresarial. El poder informal de las organizaciones

se habría construido respecto a estereotipos masculinos, lo cual excluiría a la mujer convencional con características que no se adapten a dicha visión. En otras palabras, la cultura organizacional, construida sobre un modelo asociado a estereotipos «masculinos» (horarios de los directivos, roles asignados a modelos de dirección) puede estar siendo el soporte que mantiene las situaciones de discriminación, partiendo de la idea que la desigualdad no depende de variables como el género o la personalidad individual, sino de la posición que se ocupa en la jerarquía organizacional. Así, la disparidad se derivaría de una «cultura organizativa» que tiene fuerte arraigo y condiciona la dinámica de una empresa (Marshall, 1984) al recompensar roles típicamente masculinos.

De esta forma, una cultura empresarial que lastre la promoción profesional de las mujeres impide el aprovechamiento eficiente de los recursos de la organización. Marshall<sup>7</sup> (1984) apunta incluso hacia algunos de los tópicos que subsisten en muchas instituciones y que son antagónicos a los principios de la dirección empresarial y a los objetivos de sus propios sistemas formalizados de selección y promoción de recursos humanos, pero son determinantes en la práctica para impedir el acceso a puestos de dirección a las mujeres. Incluso se presentan casos extremos en que hay organizaciones con mecanismos institucionalizados de segregación de género.

Profundizando en estos planteamientos, se ha desarrollado una línea de análisis que busca relación entre variables de género y las pautas directivas de una organización, a través de cuestiones como «comportamiento directivo», «liderazgo», «estilos de dirección», indagando sobre las conexiones entre perfil económico y financiero de la empresa y predominio en sus órganos directivos de varones o de mujeres. Por un lado, el estilo de dirección orientado a la tarea sería aquel basado en una serie de transacciones con los subordinados, intercambiando recompensas a cambio de la prestación esperada de acuerdo al modelo imperante en el seno de la organización (aunque sea informal) o sanciones cuando el desempeño no corresponde a ese estándar. Es un estilo caracterizado por el poder concentrado en la posición jerárquica y donde impera la autoridad formal, que reúne la iniciativa, la organización y el control de comportamientos respecto a estándares. Como contrapartida, se encontraría el estilo de dirección orientado a la persona que se muestra

---

<sup>7</sup> En su trabajo se efectúa un recorrido que incluye desde la actuación de organizaciones de larga y poco disimulada tradición machista hasta incluso el emblemático NHS británico (Sistema Nacional de Salud), modelo y referente durante décadas para el estado del bienestar, por aquello de que parece que las sociedades que mayores cotas de bienestar alcanzan son las que se intuye que deberían mostrarse más sensibles a temas de discriminación por razón de género.

más «descentralizado», y sería aquél que alienta y motiva a las personas para incrementar el nivel de rendimiento, promoviendo el desarrollo personal conjuntamente al de la organización. Está basado en una mayor atención de la dirección superior a los factores clave de la organización, delegando en el resto del equipo la responsabilidad sobre otras cuestiones. Este estilo de dirección, orientado a la motivación personal, se caracteriza por fomentar la participación, compartir el poder y la información, o realzar los valores personales.

Aunque parezca aventurado suponer que alguno de los dos estilos de dirección descritos se corresponde con el comportamiento común de todos los varones o de todas las mujeres, el atractivo de la simplicidad de este tipo de esquema de análisis propicia su difusión como modelo explicativo, vinculado al hecho de que se ajusten a los conocidos estereotipos «masculino» (orientado a tareas) y «femenino» (orientado a personas), que ciertamente subsisten de forma muy importante en algunos ámbitos sociales. De esta manera, el predominio de estilos más cercanos a estereotipos que asocia a los directivos con el perfil masculino, puede ser un obstáculo clave a la hora de introducir la igualdad de género en las carreras profesionales, si las empresas asumen, en los procesos de selección y promoción de sus recursos humanos, que las características consideradas «masculinas» serían las que se exigen en los puestos de dirección, en detrimento de las «femeninas». El enfoque psicociológico de la organización de empresas enfatiza en algunos de estos estereotipos, subrayando que el entrenamiento predominante de las mujeres en los vínculos humanos con predominio de la afectividad puede entrar en contraposición (y de hecho colisiona en frecuentes ocasiones) con la esfera del trabajo y de los recursos humanos desde la «perspectiva masculina», donde las relaciones se caracterizarían por el máximo de racionalidad y con afectos puestos en juego mediante emociones frías: distancia afectiva, indiferencia, etc. El trabajo de muchas mujeres en espacios tradicionalmente masculinos, como el ámbito directivo, sería escrutado con lupa, puesto que su condición le otorga una etiqueta de «sospechosa», exigiéndose, en consecuencia un nivel de «excelencia» superior en el desempeño.

En algunos de estos trabajos sobre género y perfil directivo, los de corte más tradicional, es frecuente encontrar de nuevo estereotipos sobre las diferencias entre sexos respecto a aspectos de personalidad (ambición, empatía, motivación de poder, habilidades interactivas, etc.), o en comportamientos y actitudes específicamente de carácter directivo (compromiso organizacional, estilo directivo). Lehman (1990) apunta a que los estereotipos de género pueden inducir a prácticas discriminatorias en las organizaciones que frenen el avance de las mujeres en la pirámide directiva, ya que la agresividad o la competitividad desde temprana edad se asocian a la visión masculina, mien-

tras que la cooperación o la comunicación se asumen como cualidades femeninas. Las ventajas derivadas de la participación de mujeres en los niveles de dirección serían valoradas, desde esta óptica, no solamente como un logro social que beneficia a las mujeres, sino también como una manera de que la organización afronte las exigencias planteadas por la complejidad que reviste un entorno cambiante, al obtener rentabilidad de un número mayor de recursos disponibles mediante estilos directivos orientados a las personas.

En general, la mayoría de investigaciones que intentan correlacionar género y estilo de dirección parten de modelos directivos que imperan en la cultura de la organización, pudiendo distinguirse dos patrones básicos. En la última década del siglo pasado comienzan a aparecer trabajos en la literatura sobre organización de empresas que documentan diferencias entre el estilo de liderazgo de mujeres y hombres. Entre los trabajos pioneros se encuentra el de Rosener (1990), quien concluye que las mujeres tienden al liderazgo transformacional, basado en la motivación y el apoyo, mientras que los hombres eligen un estilo transaccional, basado en los métodos tradicionales de ordenar y controlar. Sobre este tema, que trataremos más adelante en otro apartado con entidad propia, es posible encontrar aportaciones posteriores (Vinnicombe y Singh, 2002; Harris, 1998). En todo caso, tampoco puede afirmarse que los principales resultados de los trabajos empíricos (Monacci, 1997; Eagly y Johnson, 1990; Ohlott et al., 1994) señalen claramente la existencia de perfiles directivos divergentes entre mujeres y varones; existiendo ciertas diferencias que pueden explicarse mejor desde aspectos contextuales como la edad, nivel de formación o carácter, vivir solo o en pareja, tener o no tener hijos, etc. Se observa también que existen diferencias entre las conclusiones que ofrecen las investigaciones cuando utilizan distinta metodología.

En algún caso, la investigación se ha ocupado de la perspectiva de género en la revelación de información empresarial, sugiriendo que los sistemas de información normalizados –las cuentas anuales, más representativamente– reproducen estereotipos de género, ya que los sistemas informativos de tipo contable de las empresas son en sí mismos un producto de la actividad de gobierno de la empresa, pero al mismo tiempo constituyen un insumo de ésta, al alimentar dicho proceso (Monterrey, 2004), de tal manera que la normalización contable se ha de modelado también de acuerdo a las características del sistema productivo predominante en cada momento (Andrés y Lorca, 2002). Dentro de esta línea de desarrollo, puede mencionarse el trabajo de Macintosh (1990), que aporta un análisis teórico sobre el rol inferior que se asigna a las mujeres en las empresas englobadas en el sector de actividad informático; o bien, dentro de una corriente considerada de radicalismo crítico (Mattesich, 2000), las contribuciones de Tinker y Neimark

(1987), quienes efectúan un recorrido a lo largo de un dilatado período de tiempo, desde 1917 hasta 1976, por la evolución de la información relativa a la situación de la mujer en la General Motors. En otra línea, Cooper y Puxty (1996) enfatizan los aspectos económicos, apartándose del que entienden enfoque de lucha de clases que subyace en muchos de los estudios de género en la empresa, mientras que Adams y Harte (1998) introducen la variable género como parte del análisis del entorno empresarial que es necesario efectuar para el propio análisis de la información.

#### 2.4. EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

La relevancia de la perspectiva de género en el desarrollo de los recursos humanos empresariales ha sido otra de las cuestiones planteadas en el debate sobre la igualdad de oportunidades en la esfera económica (Mitter, 1995). Si se acepta la vertiente económica como válida para el análisis de la igualdad de oportunidades en el ámbito de la empresa, puede plantearse, como primera cuestión, el hecho de que, en los modernos sistemas económicos, las personas se constituyen como uno de los recursos más importante con los que cuenta una organización, ya que suponen un vector notable en la generación de retornos futuros. La existencia de un componente de valor basado en el conocimiento que reside en las personas ha sido palpable en los sistemas productivos a lo largo del tiempo, y su utilización por parte de las unidades económicas no constituye un elemento innovador, puesto que su explotación y transmisión se ha difundido convencionalmente a través de estructuras más o menos formalizadas, como puede ser la tradicional relación entre maestro y aprendiz.

Pero es en la empresa moderna donde se manifiesta en su plenitud la importancia adquirida, dentro de los recursos productivos, de intangibles como el conocimiento, en el marco de un entorno caracterizado por un acelerado cambio. Ciertamente, en el contexto contemporáneo en el que actúan las empresas, uno de los rasgos característicos es el incremento del ritmo al que se produce el cambio tecnológico y la implantación de nuevos conocimientos aplicables a los procesos de producción económica, con una incidencia especial en las posibilidades tecnológicas que se abren para la disposición, intercambio y almacenamiento de una enorme cantidad de datos e información, materias primas base del conocimiento, que pueden ser obtenidas incurriendo en un coste marginal relativamente bajo.

El emergente papel adquirido por los recursos intangibles, como consecuencia de las transformaciones acaecidas en el entorno, se manifiesta en distintos ámbitos. En primer lugar, las sociedades modernas son economías de servicios, que son de naturaleza intangible. Además, en el sector econó-

mico de los servicios, la contribución primordial que se exige a las personas por parte de muchas empresas descansa esencialmente en sus habilidades, en el conocimiento que acumulan o sus aptitudes, requiriendo en muchos casos de los recursos humanos una contribución sofisticada, en detrimento del trabajo físico o manual. Pero además, hoy en día también en la empresa industrial se emplean recursos intangibles, puesto que se implantan de forma intensiva nuevas tecnologías de la información y de la comunicación y se acompaña a la producción final de una serie de componentes cuyo consumo es igualmente intangible. En consecuencia, la tendencia a incorporar elementos intangibles no solamente se evidencia en aquellas empresas que tienen un carácter tecnológico más acentuado, sino que afecta al conjunto de la actividad económica, ya que en general materias primas, productos, bienes y servicios se tornan más intangibles.

Así, la pérdida por parte de una organización de las personas que cuentan con conocimientos o pericia o cualificación suficiente puede plantear un problema dramático ya que la importancia de un recurso viene condicionada por su carácter de no sustitutivo y difícilmente imitable. Por ello, si en la empresa se levantan barreras excluyentes que, por razón de género, impiden o limitan el óptimo desarrollo de los recursos humanos, se estaría desaprovechando el conocimiento de cerca de la mitad de la población potencialmente cualificada. A su vez, al convertirse el acceso de la tecnología en elemento de exclusión del ámbito profesional, se presta atención a las materias de igualdad de oportunidades y enfoque de género, al ser las mujeres un colectivo tradicionalmente objeto de discriminación (WWW-ICT, 2004; Castaño, 2005; Wajcman, 2004).

Desde este esquema estrictamente económico, son muchas las corporaciones que han adquirido conciencia de que no pueden permitirse poner trabas al acceso a los niveles directivos superiores a personas cuya aportación puede resultar clave para obtener una ventaja diferencial, y en consecuencia, para reportar beneficios futuros adicionales. Incluso algunas investigaciones señalan que los consejos de administración con presencia femenina «relevante» son más activos e independientes, es decir, estos consejos de administración «funcionan mejor»<sup>8</sup>, lo que constituye un factor crucial para que las empresas obtengan una ventaja competitiva en su entorno de actuación (ECODES, 2004). Este enunciado, que como cualquier remisión a un estereotipo debería contrastarse empíricamente, conecta con otro tópico bien conocido en la práctica de la administración de los recursos humanos,

---

<sup>8</sup> En el informe de ECODES (2004) se señala que las empresas tienen la responsabilidad de «dar pasos» en esta línea dado que, «*al fin y al cabo, la diversidad podría ser indicador de calidad en el gobierno de una empresa y, como tal, comenzar a ser apreciado por los inversores institucionales*».

y es que, normalmente, las personas que han tenido que afrontar dificultades especiales para acceder a una posición suelen ser más competitivas, y, por ende, aumentan la productividad de su organización.

Se podría concluir, entonces, que el hecho de que exista una discriminación de género en determinados ámbitos de la organización, como puede ser el nivel directivo superior, significa que se está excluyendo a algunas personas, lo cual supone una pérdida de talento de recursos invertidos, a veces por la propia empresa, otras veces por la sociedad en su conjunto, pero en todo caso, significa una reducción de oportunidades para la organización. Así, la consecuente pérdida de posición competitiva de la empresa redundará en una reducción de resultados a corto o a largo plazo. Además, hoy en día, una organización no puede excusarse en que no hay mujeres suficientemente preparadas para esos puestos, puesto que la realidad parece indicar justamente lo contrario, ya que las mujeres están alcanzando y superando a los hombres en los niveles superiores de educación y formativos en todo el mundo.

Dentro de los desarrollos en el campo del capital intelectual, las teorías del capital humano inciden en las diferencias existentes en el «capital humano acumulado» para dar un marco explicativo a las situaciones percibidas de desigualdad entre ocupaciones y remuneraciones. En este terreno, la formación se convertiría en un elemento esencial, ya que la inversión en capital humano se suele identificar con la inversión en formación. Simultáneamente, en la medida en que un mayor nivel educativo tiene un efecto positivo indudable sobre la ocupabilidad y los salarios obtenidos, la inversión en capital humano, es decir, en educación, incide positivamente en las posibilidades de empleo.

De acuerdo a este planteamiento, las expectativas de una carrera profesional o de una vida laboral más corta o discontinua incentivan a invertir menos recursos en formación orientada al desarrollo profesional, tanto en los sistemas normalizados como en formación no reglada. Como contrapartida, las preferencias de la oferta se orientarían hacia aquellos elementos que acumulen mayor cantidad de capital humano. Uno de los componentes de la segregación por razón de género se explicaría en que las mujeres anticipen un menor horizonte temporal profesional o laboral que los varones, y, por lo tanto, acumulan menores inversiones en capital humano. No obstante, el argumento dista de ser completamente satisfactorio si se acude a las estadísticas disponibles que señalan el predominio de las mujeres en los niveles superiores de formación universitaria, de los que deberían, en principio, nutrirse, los ámbitos superiores de dirección empresarial. El razonamiento expuesto por Becker (1971), referente y guía de las teorías del capital humano, es que la división ocupacional también puede explicarse por la inclinación de la oferta a discriminar, es decir,



la existencia de prejuicios que anticipan un sobrecoste (en el que se incurre cuando se emplea a un colectivo discriminado) va a limitar racionalmente las decisiones de contratación de personas pertenecientes a ese colectivo.

## 2.5. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, UNA VÍA PARA INTRODUCIR EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA EMPRESA

El enfoque de la responsabilidad social corporativa, cuyos desarrollos iniciales se pueden situar en la década de los setenta del siglo pasado, a partir de los planteamientos teóricos basados en la concepción de la empresa como sistema abierto, ha obtenido hoy gran aceptación en la práctica empresarial. Este paradigma incide en que, además de la más visible vertiente económica, la empresa cuenta también con otras vertientes social y ambiental, que no debería descuidar, y a donde debería dirigir parte de sus recursos. Como consecuencia, y para maximizar sus objetivos, las corporaciones han de desarrollar un comportamiento socialmente responsable frente a sus «stakeholders» (que podría traducirse aproximadamente como «terceros vinculados»), puesto que no solamente actúan como agentes activos en un espacio económico, sino que su actividad tiene repercusiones en la dimensión ambiental y social. Una empresa socialmente responsable tiene un compromiso con su entorno y con su comunidad, de donde obtiene recursos pero también retornos. Esta es una de las claves para que la conciencia socialmente responsable se difunda en la esfera empresarial, el hecho de que se asuma que no solamente la vertiente económica contribuye a los objetivos, sino que también es rentable para la empresa invertir recursos en la sociedad, y por ello no puede ni debe despreciar esta perspectiva.

Una percepción que se puede inferir del planteamiento previo, es la sintonía del enfoque de la responsabilidad social con los postulados de la igualdad de oportunidades, los cuales, en este sentido, además de ser socialmente o éticamente aceptables, resultan altamente aconsejables en términos económicos para las organizaciones porque, en última instancia, el «invertir» socialmente, dedicar parte de recursos y esfuerzos al desarrollo social, a largo plazo proporciona retornos, es decir, resulta rentable. Por lo tanto, la responsabilidad empresarial sobre la gestión eficaz y eficiente de los recursos humanos significa también tener en cuenta la perspectiva de género y las situaciones de discriminación.

La difusión de esta línea de pensamiento puede resultar fructífera para la implantación de políticas empresariales de igualdad y no discriminación, en el sentido de que las organizaciones empresariales entienden mejor un mensaje que se dirija hacia la consecución de objetivos como rentabilidad,

crecimiento o eficiencia. Como contrapartida, la responsabilidad social corporativa aporta un armazón conceptual interesante para la óptica de la igualdad de oportunidades, pues tampoco es posible acudir a explicaciones de desigualdad en el poder empresarial sin referirse a la evolución del entorno económico en el que actúan las empresas, objeto de atención preferente para los modelos de empresas socialmente responsables.

En consecuencia, el paradigma de la responsabilidad social de la empresa considera la interactuación de la organización en un entorno abierto y amplía el enfoque de sus objetivos, de sus recursos y de sus sistemas productivos. La empresa no es solamente maximizadora de los beneficios económicos, en la expresión más simple del convencional objetivo corporativo, o creadora de valor para sus propietarios, accionistas o titulares de derechos de propiedad, sino que se manifiesta como un actor social que se relaciona con su entorno, contribuyendo, por paradójico que parezca, al bienestar social o al desarrollo económico y la sostenibilidad de ese entorno. Este hecho se muestra como una condición de facto para la propia estrategia empresarial, puesto que muchos de los recursos que se emplean a un coste que permite a la empresa ser eficiente y competitiva en un mercado globalizado, son obtenidos de ese entorno inmediato en el que desarrolla su actividad.

La interrelación con el entorno puede ser definitiva para entender el papel asignado a la organización en un mundo globalizado. El propio interés de la sociedad en su conjunto crea una corriente en el seno de la misma que demanda a las corporaciones, de modo explícito o espontáneo (puede ser como consumidor de productos, como inversor, como trabajador) una actitud más social, manifestándose de esta forma que la actuación de una empresa tenga impacto en muchos ámbitos de la sociedad (Kulshrestha, 1973), más allá de su función instrumental como unidad de producción o distribución de bienes y servicios o de canalizador de rentas y transacciones en el mercado. A fin de cuentas, en el rompecabezas de los recursos empresariales, la perspectiva social parece inevitable, al ser integrantes de la sociedad en su conjunto las personas y colectivos relacionados con la empresa (proveedores de recursos, trabajadores, clientes, accionistas y titulares de derechos de propiedad).

Evidentemente, puede concluirse que cualquier discriminación por razón de género chocaría frontalmente con el compromiso de una empresa socialmente responsable. Si nos retrotraemos décadas atrás, con los desarrollos incipientes de la responsabilidad corporativa, «Corporate Report ASSC 75» (ASSC, 1975) puede considerarse como el primer intento de envergadura de plantear un marco de difusión de información empresarial sobre los recursos humanos y de tipo social, en el que no aparece todavía cuestiones de género o discriminación femenina. Con posterioridad, en la clasificación propuesta

por Erns & Erns (1978) aparecen ya explícitamente cuestiones relacionadas con el empleo femenino, las medidas para la igualdad de sexos o la promoción. En el modelo más difundido hoy en día, «Global Reporting Initiative» (GRI), tanto en su versión original como en la revisada en 2002, existe un apartado de no discriminación donde ya se considera el porcentaje de mujeres entre los mandos superiores e intermedios. De todos modos, conviene ser cuidadoso a la hora de examinar la identificación entre la difusión de información sobre responsabilidad social de la empresa que incluya la sensibilidad hacia prácticas no discriminatorias por razón de género, pues a veces, la discriminación es sutil e invisible, pero también se produce, eso sí, con unos informes de responsabilidad social impolutos (Morrós<sup>9</sup> cita como ejemplo el desafortunado caso de la conocida empresa estadounidense Enron).

No es infrecuente encontrar una conexión entre las prácticas empresariales de responsabilidad social y los conocidos como «códigos de buen gobierno» de sociedades. Estos códigos de conducta incluyen unos principios de buena gestión corporativa, elaborados a menudo con cierto carácter institucional, y cuyo cumplimiento suele ser altamente valorado por los operadores de los mercados financieros. Resulta interesante observar como las referencias más inmediatas para el caso español, como pueden ser el Código de Buen Gobierno para las sociedades cotizadas conocido como «Código Olivencia»<sup>10</sup>, o el «Código Aldama»<sup>11</sup>, no hacían referencia directa a la paridad de género en los órganos de gobierno de la empresa. En cambio, el Código Unificado de Recomendaciones para el Buen Gobierno de las Empresas o «Código Conthe», de 2006, ya contempla como una de las variables de buen gobierno la presencia de mujeres en el ámbito del gobierno corporativo.

También unido a las prácticas enmarcadas en el paradigma de responsabilidad social de la empresa se relaciona la posibilidad de implantar normativamente un sistema de cuotas<sup>12</sup> en los órganos de administración de

---

<sup>9</sup> *www.mes-d.net* (consultado en septiembre de 2006).

<sup>10</sup> Está disponible en internet, entre otras páginas web, en la dirección <http://www.cnmv.es/delfos/Tendencias/govsocot.pdf>.

<sup>11</sup> Así llamado el «Informe de la comisión especial para el fomento de la transparencia y la seguridad en los mercados financieros y las sociedades cotizadas», también disponible en *www.cnmv.es*.

<sup>12</sup> El planteamiento de la regulación por ley del acceso de la mujer a cargos de poder en el ámbito económico se ha producido ya en países como Noruega, donde el Gobierno presentó al Parlamento un Proyecto de ley en junio de 2003, en virtud del cual cada sexo debe tener un 40% de representación mínima en los consejos de administración de las empresas públicas y privadas. Para las empresas públicas y para las grandes corporaciones privadas ya ha entrado en vigor, mientras que el resto de empresas tienen de plazo hasta 2007.

las sociedades mercantiles<sup>13</sup>. A este respecto, la patronal europea, o, al menos la gran empresa, ha expuesto sus reticencias a una regulación administrativa en materias en las que hasta ahora ha existido una amplia autonomía de decisión. Buena prueba de esta postura fueron las respuestas de UNICE (agrupación de algunos de los principales líderes empresariales europeos) durante el período de debate abierto al Libro Verde de la Responsabilidad Social Empresarial de la Comisión Europea de 2001, donde solamente se admitía la voluntariedad de las prácticas en materia de responsabilidad social, desechando toda imposición normativa de carácter obligatorio.

## 2.6. ORIENTACIONES DESDE EL ÁMBITO INSTITUCIONAL Y POLÍTICO

La reducción de situaciones de desigualdad se ha convertido desde su origen en una de las funciones centrales de los modernos estados de bienestar, de tal manera que en la actualidad suele encontrarse muy arraigada en la conciencia colectiva la idea de que la igualdad resulta un indicador de bienestar y del grado de modernización alcanzado por una sociedad.

En el plano europeo, el principio sobre igualdad de trato y de no discriminación por razón de sexo goza de gran relevancia en el seno de la política social de la Unión Europea, al menos por ser uno de los que mayor desarrollo ha alcanzado (Rubbery y Tarling, 1993). Ante la situación de desigualdad generalizada en el acceso a los niveles directivos que se produce en la práctica totalidad de sus países miembros, donde la presencia de las mujeres suele ser simbólica, la Unión Europea ha venido desarrollando una serie de medidas legislativas contra la discriminación profesional de las mujeres. Igualmente, se han llevado a efecto planes concretos de actuación para activar el principio de igualdad de oportunidades, contribuyendo, de este modo, a maximizar el aprovechamiento de los recursos humanos disponibles.

El desarrollo de una serie de políticas comunes no debe hacer olvidar la existencia de realidades y situaciones diferenciadas en cada país, ya que este hecho precisamente, dificulta y condiciona las acciones comunes. La mayoría de las actuaciones, aunque afecten en muchos casos a agentes privados, reciben su impulso fundamentalmente desde el ámbito público, en la más convencional tradición europea continental, que apuesta por la regulación de un marco institucional en detrimento de la autorregulación. En el seno de

---

<sup>13</sup> El informe anual de Heidrick & Struggles sobre gobierno corporativo en Europa señala-ba que las peores prácticas en esta materia corresponden a las empresas italianas, españolas y portuguesas (véase [http://www.esade.es/pfw\\_files/cma/GUIAME/dossiers/corpgov.pdf](http://www.esade.es/pfw_files/cma/GUIAME/dossiers/corpgov.pdf)).

la Comisión Europea, existe una Unidad para la Igualdad de Oportunidades, que mantiene estrechas relaciones con las organizaciones empresariales y sindicales de ámbito europeo, y entre sus actuaciones se encuentran aquellas encaminadas al fomento de una participación más equilibrada en la toma de decisiones corporativas. Dentro de las estrategias europeas de lucha contra la discriminación, la necesidad de incorporar la «perspectiva de género» en la organización empresarial se explica desde múltiples argumentos de muy diverso signo, ya que no solamente se trata de un imperativo ético desde la perspectiva de los derechos de la ciudadanía, sino incluso, desde el terreno estrictamente económico, una situación de discriminación supone, en la práctica, una ineficiencia de recursos productivos. Por ello, las acciones para combatir la persistencia de desigualdad de género en el acceso a los niveles directivos empresariales existente en los países de la Unión Europea se han abordado también desde el marco de las políticas de fomento de responsabilidad social de la empresa que se impulsan institucionalmente desde el seno de la propia Comisión Europea.

En la Estrategia Europea de empleo definida en el tratado de Amsterdam de 1997 ya se establecía como uno de los principales objetivos el de ofrecer un marco de igualdad de oportunidades en el mercado de trabajo, senda que seguirá posteriormente la política comunitaria desarrollada desde entonces. Asimismo, entre las áreas prioritarias de actuación aprobadas por el Consejo, una serie de directrices se engloban en el «Cuarto Pilar», relativo a la igualdad de oportunidades, dirigidas a la lucha contra la discriminación entre hombres y mujeres y a conciliar vida profesional y familiar, donde sintomáticamente se reivindica el papel de la familia en el estado del bienestar. El IV Plan de Acción Comunitario ya hacía explícito el objetivo de la conciliación del trabajo y la vida familiar de hombres y mujeres como una demanda de las transformaciones de las estructuras demográficas y de las formas familiares, y como una obligación de adaptación a las nuevas necesidades de una sociedad que aspira a relaciones igualitarias entre los sexos basadas en la autonomía, la cooperación y la corresponsabilidad. Entre las acciones positivas o de discriminación positiva para luchar contra la desigualdad se encuentran medidas concretas para conseguir una representación equilibrada de hombres y mujeres en todos los niveles profesionales.

A escala mundial, la Primera Conferencia Mundial sobre la Mujer de 1975 de Naciones Unidas, celebrada en Méjico, inauguraba este sistema de conferencias temáticas sobre la mujer en el mundo. En 1979, un salto cualitativo fue la convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación de la mujer, declaración que contiene treinta artículos con una intención de obligatoriedad en términos jurídicos, y que supuso un hito

en las políticas de igualdad puesto que se pronunciaba abiertamente por el equilibrio entre géneros en el reparto de poder en las esferas de la vida social y económica. La IV Conferencia Mundial sobre las Mujeres de Naciones Unidas, celebrada en Pekín en 1995, y que sienta las bases para una política de género para el siglo XXI, planteó ese reparto de esferas de poder como una necesidad prioritaria para «*la igualdad de derechos, de oportunidades y de acceso a los recursos, el reparto igualitario de las responsabilidades tanto para su bienestar y el de sus familias, como para la consolidación de la democracia*» y, como tal, fue aprobada entre los acuerdos finales. Asimismo, la Declaración de Pekín recomienda la integración transversal de perspectivas de género en el desarrollo de todas las políticas y programas públicos.



---

*3. Exposición y revisión crítica  
de la literatura previa.  
La introducción de la  
perspectiva de género en el  
pensamiento corporativo*

---





Con la limitada perspectiva histórica de apenas tres décadas de aportaciones a la investigación empresarial que contemplan la incorporación del enfoque de género, resulta sumamente significativo cómo en los últimos tiempos puede apreciarse una evolución en el tono de la mayor parte de trabajos, al menos respecto a los artículos pioneros. Así, en la producción literaria científica más reciente en el campo de las disciplinas socioeconómicas, e independientemente de la posición normativa adoptada o de las hipótesis de partida contempladas, son ya frecuentes las contribuciones analíticas que replantean el contexto de interpretación del fenómeno de la desigualdad por razón de género introduciendo factores clave asociados a los procesos de globalización económica que condicionan el sistema económico (Molyneux, 2001). Planteando que la participación igualitaria en las decisiones de la organización no había sido tradicionalmente un tema frecuente en la literatura dedicada a la organización y dirección de empresas, en lo que se refiere al ámbito concreto de la investigación empírica empresarial, la aportación de la perspectiva de género ha sido una cuestión sugerida sólo muy recientemente, aunque, ciertamente, fuera del circuito científico, en lo que puede considerarse meramente divulgativo o en soportes convencionales de información económica general sí resultaba posible encontrar contribuciones que se dirigen a indagar sobre la cuestión del desequilibrio en el poder empresarial y la segregación vertical por géneros.

En todo caso, a partir de que el desequilibrio existente entre géneros en cuanto a la composición de los órganos de decisión de las corporaciones pri-

vadas se manifiesta en la práctica totalidad de países industrializados, es cuando se suscita el interés por parte de la comunidad investigadora y académica, que se va a sustanciar en diferentes líneas de análisis. En este sentido, parece factible establecer ciertos trazos divisorios entre aquellas publicaciones que optan por una vertiente más sesgada a planteamientos sociales, aquellas cuyos postulados son abiertamente económicos y los planteamientos sintéticos que son confluencia de distintas corrientes del pensamiento socioeconómico. Siendo conscientes de la ductilidad con la cual pueden trazarse las fronteras entre las áreas de conocimiento, quizá la persistencia del llamado «techo de cristal» empresarial al que se enfrentan las mujeres haya encontrado mayor eco en la vertiente más «social», y por tanto más afín a la agenda de la igualdad de oportunidades, dentro de una línea encaminada a servir de soporte a las políticas de fomento de la presencia de mujeres en cargos de responsabilidad (Camps, 1998). Por el contrario, desde las ramas de conocimiento más enfocadas hacia el ámbito empresarial, la cuestión apenas ha asentado sus cimientos y goza de menor repercusión, derivado incluso de planteamientos más pragmáticos, en el sentido de que los agentes vinculados a las corporaciones no suelen plantearse cuestiones de género como una variable relevante en sus procesos decisorios.

En otra vertiente, comienza a resultar asidua en tiempos recientes la difusión de estudios sobre género y poder económico empresarial promovidos desde el ámbito institucional de organizaciones o movimientos comprometidos con el problema de desarrollo y promoción profesional de las mujeres en las empresas, alcanzando alguna de estas iniciativas una cierta notoriedad, como *Women Into Management* (WIM), los informes elaborados por la Asociación de Mujeres Profesionales de Europa (EPWM), las aportaciones de la llamada «Red de Estudios de las Mujeres»<sup>14</sup>, cuyo ámbito operativo abarca países como Reino Unido, España, Francia e Italia (Le Feuvre, 2004), *Globewomen o CWDI* (*Corporate Women Directors International*).

En menor medida, la investigación se ha ocupado de la perspectiva de género en la revelación de información empresarial, aún con la limitación de que el discurso predominante en los estados financieros que formulan las empresas no suele atender muy explícitamente a relaciones de género. También es un hecho a considerar el tratamiento asimétrico que los sistemas de información contable otorgan al valor de los recursos humanos frente a otros recursos empresariales, pues dificulta la medición del impacto en la empresa de las políticas y estrategias que se implanten para corregir los desajustes. En

---

<sup>14</sup> <http://www.helsinki.fi/science/xantippa/wes/wes20.html> [consulta en marzo de 2006].

principio, en el marco económico financiero de las cuentas anuales la posible información sobre género habría que considerarla como complementaria, y, en todo caso, de carácter voluntario. Se hace preciso también tener en cuenta que la necesidad de transparencia que cada vez se demanda en mayor medida a las sociedades cotizadas, motivada por escándalos financieros como los de Enron o Parmalat, ha ampliado considerablemente la información que de forma voluntaria presentan las organizaciones. Como la función comunicativa de esta información es voluntaria, no es extraño que pueda relacionarse con la legitimación de la empresa frente a sus mercados, y ello, puede redundar en que integre datos que afecten a estrategias o políticas empresariales de no discriminación con mujeres y otros grupos sociales.

Entre los incipientes trabajos que pueden situarse dentro de esta corriente se encuentra el de Rayburn (1971), quien examina las rentas obtenidas y tareas asignadas a mujeres profesionales de la contabilidad en distintas firmas, así como la potencial influencia en dichos parámetros de variables de tipo subjetivo personal como matrimonio e hijos y edad. Uno de los estudios clásicos en cuanto a género y empresa va a ser el de Tinker y Neimark (1987) quienes centrándose en el caso de General Motors, empresa que constituye el epítome de la era industrial, efectúan un recorrido por la evolución a lo largo de un dilatado período de tiempo que abarca desde 1917 hasta 1976. No es casual la elección para el trabajo de esta emblemática compañía puesto que sugiere una asociación entre una ideología imperante y un modelo de desarrollo económico industrial y empresarial. Tinker y Neimark sugieren, desde un planteamiento que configura otro de los escenarios de la lucha de clases, que el sistema informativo contable está contribuyendo a la opresión en las organizaciones, en el sentido de que las cuentas anuales no son un reflejo neutral de la realidad, sino la expresión práctica de un instrumento de reproducción que perpetúa unas estructuras organizativas injustas, en función del paradigma de la utilidad, al tratarse de un instrumento básico que apoya la adopción de decisiones en la empresa, en la medida que la interpretación y análisis por parte de los usuarios favorece la consecución de objetivos. Ni que decir tiene que esta corriente analítica que impulsan Tinker y Neimark se encuentra fuertemente impregnada de una ideología muy concreta. Como contrapartida, su trabajo pionero suele ser objeto de reconocimiento al constituirse en uno de los primeros intentos de acercamiento económico al problema social de la desigualdad social, introduciendo la variable género en la empresa.

También Macintosh (1990) realiza un análisis teórico crítico sobre el rol inferior que se asigna a las mujeres, en este caso, en el sector informático, y con especial referencia a la compañía IBM. En función de este ámbito sub-

jetivo, este estudio se cita a menudo como una continuación del efectuado por Tinker y Neimark, por el hecho de que, si General Motors se convertía en la empresa representativa de la época industrial, IBM sería la firma abanderada en la era del conocimiento, al menos en la fecha en que se publica el trabajo, ya que, décadas después, parecería que sería Microsoft quien ocupa a día de hoy esa posición en el imaginario colectivo.

En una línea diferente del enfoque sesgado hacia los postulados del conflicto entre clases sociales del citado trabajo de Tinker y Neimark, aunque teniendo su contribución como referencia de partida, los desarrollos posteriores son menos críticos con el escenario empresarial, como el de Lehman (1992), quien estudia si las barreras entre géneros persisten a partir de una muestra de firmas contables y de auditoría, o el de Cooper y Puxty (1996) que enfatiza en aspectos económicos para explicar los desequilibrios existentes, mientras que Adams y Harte (1998) introducen la variable género como parte del entorno empresarial. También con referencia a la representación masculina y femenina en la iconografía que acompaña a la información económico financiera que elabora la empresa se puede encontrar el trabajo de Benschop y Meizuhen (2002).

En la última década del siglo pasado comienza a aparecer una línea de investigación que indaga si se pueden evidenciar diferencias entre los estilos de dirección empresarial que desarrollan las mujeres y los modelos directivos de los varones. Es innegable que el discurso esencialista que distingue entre estilos profesionales y directivos masculinos y femeninos ocupa un lugar relevante en muchos trabajos (Collinson & Collinson, 1989), remitiendo, en último término, al tópico de los estereotipos de género, como por ejemplo, el que las rutinas se asocian a las mujeres, mientras que las decisiones se reservan al espacio masculino. En algunos de estos trabajos, los de corte más tradicional, es frecuente encontrar de nuevo estereotipos sobre las diferencias entre sexos respecto a aspectos de personalidad, tales como empatía, motivación de poder, ambición, habilidades interpersonales, etc., o en comportamientos y actitudes específicamente de carácter directivo, como pueden ser el propio estilo de dirección.

Entre los trabajos pioneros que podrían incluirse dentro de esta corriente se encuentra el de Rosener (1990), quien concluye que las mujeres tienden al liderazgo orientado hacia la motivación de las personas, mientras que los hombres eligen un estilo basado en principios de organización convencionales de mando y control. Estos planteamientos se extienden a través de contribuciones posteriores como las de Hersey y Blanchard (1988), Vinicombe y Singh (2002) o Harris (1998) o trabajos empíricos como Monacci,

1997; Eagly y Johnson, 1990; Ohlott et al., 1994, los cuales, generalmente, y a partir de metodologías diferentes, se obstinan en evidenciar resultados convergentes tanto para empresas que cuentan con mayor proporción de mujeres como en aquellas en que están infrarrepresentadas o su presencia es inexistente, existiendo ciertas diferencias que pueden explicarse mejor desde aspectos contextuales de la persona (enfoque conductual) que no a partir de factores internos de la organización. En contradicción con este enunciado, algún trabajo (Wajcman, 1991) encuentra evidencia de diferencias en cuanto a organizaciones en cuyas estructuras de poder predominan uno u otro sexo. No hay que desdeñar, en todo caso, la influencia de los estereotipos que estén hondamente enraizados en la cultura de una organización. La cultura empresarial, en todo caso, es una variable que incide en la segregación por género que se pueda producir en la empresa, ya que, como Mills (1992) señala «*la gente no deja sus percepciones culturales a la puerta de la entrada de la organización, sino que entra con ellas*».

Algunos trabajos contemplan la incidencia de los estereotipos de género sobre las estructuras de poder en la organización (Kirkham y Loft, 1993; Lehman, 1990 y 1992; Lehman y Tinker, 1987, Mathews y Pine, 2001). También hay una línea de estudio que se dirige a investigar los efectos percibidos de lazos familiares y estereotipos de género sobre la carrera profesional de las mujeres (Anderson et al., 1994; Maupin y Lehman, 1994). En este sentido, algunos trabajos señalan que la división laboral de muchas empresas tradicionales reproduce el esquema del hogar y los roles familiares (Jacobs, 1998), de tal forma que la disparidad «social» es la variable inductora en muchos casos de desequilibrio en el poder empresarial.



---

*4. Recorrido por la evidencia  
empírica.*

*Estudios de situación y  
principales aportaciones*

---





El desarrollo de una línea de estudio específica sobre la concentración del poder empresarial desde un enfoque de género es una aportación relativamente reciente en el campo de análisis de la empresa, que hasta las postrimerías del siglo xx no ha suscitado atención preferente por parte de académicos e instituciones. La ausencia de una arraigada tradición investigadora, y los limitados desarrollos que pueden encontrarse a este respecto en la literatura científica y técnica, restringidos de facto prácticamente a trabajos de la última década, provocan una escasez de indicadores que aporten información útil o relevante, así como un cierto grado de discordancias en el marco conceptual utilizado en los estudios al uso y no siempre consensuado por la comunidad científica. Así, por ejemplo, la consideración sobre los límites de poder empresarial suele ser más elástica de lo deseable a efectos de poder realizar comparaciones entre diferentes estudios.

Realizadas tales precisiones, y al objeto de ofrecer un panorama sobre algunos de estos trabajos que indagan sobre el reparto del poder empresarial desde la perspectiva de género, a continuación se efectuará un recorrido por algunos de los que pueden ofrecer resultados más relevantes, distinguiendo aquellos cuyo ámbito de análisis incluye resultados de distintos países de aquellos otros que se centran en la situación en el territorio nacional. Una cuestión a considerar, es que, frente a la ausencia de una sistematización de fuentes estadísticas laborales, profesionales o mercantiles desagregadas por sexo que arrojen luz sobre el estado de la cuestión a la par que permitan hacer comparaciones evolutivas, la diferente metodología empleada, las bases

de presentación de resultados o el distinto ámbito de cada estudio son factores que dificultan la comparación de las cifras y datos obtenidos.

En muchos de los trabajos, los datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) suelen utilizarse con frecuencia como un primer acercamiento (véase, por ejemplo, Lim, 1985) al constituirse como una referencia bastante completa y accesible cuando se pretende realizar comparaciones internacionales. Entre los estudios empíricos sobre las dimensiones que alcanza el desequilibrio existente en las cúpulas superiores de las estructuras directivas empresariales se encuentra uno de los informes publicados por la OIT (Wirth, 2002<sup>15</sup>), titulado «*Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*», y que ha gozado de un amplio reconocimiento. Los ejemplos y datos aportados por el trabajo seminal, referidos a la realidad social de diferentes países, han sido objeto de revisión en febrero de 2004, lo cual otorga un cierto margen para establecer comparaciones evolutivas, aunque sea sobre la base estática del estado de la cuestión en dos momentos temporales distintos.

Desde un planteamiento crítico, el examen de resultados muestra que los progresos en cuanto a la representación de las mujeres en los puestos directivos empresariales son lentos e irregulares. En concreto, la participación de las mujeres oscila entre el 20% y el 40%, para 48 de los 63 países incluidos en la muestra referida al período comprendido entre los años 2000 y 2002, que era el tiempo considerado en la versión actualizada difundida en 2004. Respecto a los resultados que arrojaba el trabajo original, el incremento en la participación de las mujeres se producía en 13 de los 24 países sobre los que existían datos y varía, según casos entre un 1% y un 3%. Si la investigación revela la escasa participación de mujeres en la administración de empresas, pone énfasis específicamente en que son pocas las mujeres que llegan a lo más alto del poder empresarial, sobre todo en grandes corporaciones, y en los países que han alcanzado mayores niveles de desarrollo económico y social. Este hecho no se corresponde con la implicación de las mujeres en el sistema económico, bien sea como consumidoras, o bien en el ámbito laboral, donde un 40% de los trabajadores son mujeres (de acuerdo, igualmente, a los datos contenidos en las estadísticas laborales de la propia OIT). También estaría desacorde con la preparación y cualificación con la que cuentan muchas profesionales hoy en día (puede afirmarse que las mujeres están alcanzando a los hombres en los niveles superiores de educación en todo el mundo), homóloga a la de los compañeros varones en el estrato del cual se supone que

---

<sup>15</sup> La versión traducida al español fue editada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales en 2002.

debería nutrirse el ámbito directivo superior, ya que son muchas más que antaño las mujeres que cumplen las condiciones precisas para ocupar puestos de responsabilidad. Además, se documenta una segregación evidente en función de las mayores dimensiones que alcance la empresa, ya que una proporción del 30% de las pequeñas y medianas empresas de Europa, Estados Unidos y Canadá se encuentran en manos de empresarias.

Hay que considerar, por otro lado, que las conclusiones de este estudio se refieren a aquellos países que presentan mayores niveles de desarrollo, y, que obviamente, cuentan con unos sistemas de bienestar social más avanzados, que propician avances en las conquistas sociales y mayores cotas en cuanto a una efectiva igualdad de oportunidades en la ciudadanía que se traduce, indefectiblemente, en unas ciertas condiciones de acceso al mercado laboral y a la profesión profesional en las empresas. Si se consideran otros informes de la propia OIT, donde se amplía el ámbito subjetivo de países, en 2001 solamente un 3% de las mujeres ocuparían puestos profesionales de poder, cifra que puede interpretarse más adecuadamente si se compara con los datos del mismo organismo contenidos en el Anuario de Estadísticas del Trabajo, que evidencian como en 2003 las mujeres representan más del 70% de la fuerza laboral en los países desarrollados y el 60% en los países en vías de desarrollo.

También en el terreno de las fuentes estadísticas, y referido al ámbito europeo, las cifras de la Oficina de Estadística Europea EUROSTAT indican que en el año 2000, y en el conjunto de los entonces países miembros de la Unión Europea las mujeres constituían el 43,5% de la población activa, mientras que solamente un 5,7% de las mujeres trabajadoras desempeñaba labores gestoras en la empresa, proporción que ascendía al 10% en el caso de los trabajadores activos varones.

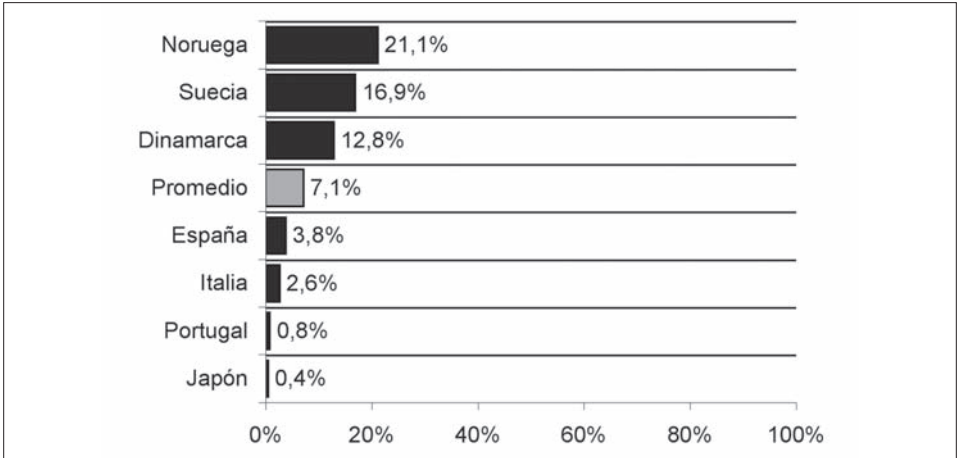
Uno de los contados trabajos que consideran el enfoque de género en la balanza del poder empresarial desde el prisma de la evolución temporal, realizado en el seno de la red institucional llamada «*Globewomen*», constituye una interesante aportación por la ligazón que establece entre el indicador por excelencia de las empresas privadas, es decir, el beneficio medido en términos de rentabilidad, y el acceso de las mujeres a las cúpulas directivas. Basándose en datos extraídos del «ranking» de empresas que periódicamente publica la revista de divulgación financiera «*Fortune 500*»<sup>16</sup>, este trabajo evidencia una correlación positiva durante los años 1980 hasta 1998 entre la variable rentabilidad y la promoción femenina a niveles ejecutivos.

---

<sup>16</sup> Disponible en [www.globewomen.com](http://www.globewomen.com).

Muchos de los trabajos acuden a fuentes fácilmente accesibles y cuya información esté disponible e incluya asimismo la composición del órgano de administración empresarial. Por eso, el objeto material de los trabajos empíricos se suele acotar en múltiples ocasiones a aquellas empresas que se incluyan en índices de mercados financieros, ya que los estados financieros y las cuentas anuales de estas sociedades, ofrecen posibilidades de análisis muy amplias al estar sometidas a exigencias informativas muy estrictas por las normativas aplicables a las que están sujetas. La mayor disponibilidad de información de empresas que cotizan en mercados de valores propicia a que también se conviertan en referencia para la realización de estudios comparativos, incluso desde el mismo ámbito institucional del regulador de los mercados. Dentro de esta línea una de las aportaciones es la de la EIRIS (ECODES, 2004) a partir de información de empresas que cotizaban en el índice internacional *FTSE All World Developed*, a finales de 2003 (figura 4). Los países que se situaban en vanguardia en cuanto a representación femenina serían Noruega, con un 21,1%, Suecia, con un 16,9%, Dinamarca y Estados Unidos (ambos con 12,8%), mientras que los que presentan menos representación femenina serían España (3,8%), Italia (2,6%), Portugal (0,8%) y Japón (0,4%). El promedio de mujeres que ocupa cargos de administración alcanza un 7,1%.

FIGURA 4  
*Distribución por países del promedio de la proporción de mujeres en el órgano de administración de empresas incluidas en el índice internacional FTSE All World Developed.*



FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de EIRIS (2004).

También a escala institucional, puede citarse el estudio comparativo de 2002 de la organización «Corporate Women Directors Internacional»<sup>17</sup> (CWDI), referente a la situación en varias economías desarrolladas, partiendo de una muestra de empresas seleccionadas entre las de mayores ingresos durante el ejercicio 2000, incluyéndose entre los países analizados a España, que alcanzaría una cifra del 4,6% de mujeres en los consejos de administración, situándose únicamente por delante de Japón que apenas llega al 2%. El Reino Unido presenta un 5%, Sudáfrica registra un 5,8%, Canadá logra un 9,1%, Australia alcanza un 10,7% y Estados Unidos llega al 12,4% (figura 5). Frente al 24% de las mayores empresas españolas que cuentan con al menos una mujer en su consejo de administración, Estados Unidos alcanza un 87% de empresas con representación femenina, Canadá un 50%, Australia un 47%, el Reino Unido un 42%, Sudáfrica un 37,7% y Japón tan sólo el 3% (figura 6).

Analizando en detalle el conjunto de los datos referidos a España, y sobre una muestra de 300 empresas<sup>18</sup>, (incluyendo tanto sociedades que cotizan en bolsa como no cotizadas), como ya se ha recogido previamente, un 76% de las principales corporaciones no contaba con ninguna mujer entre los miembros de su consejo de administración. A su vez, del 24% restante, un 68,1% solamente cuentan con una mujer, el 11,1% con dos mujeres y el 20,8% con tres. Entre las diez primeras empresas ordenadas por mayor volumen de ingresos, ninguna sociedad contaba con representación femenina en su consejo de administración<sup>19</sup>. Complementariamente, solamente cinco mujeres ocupaban más de un cargo en varios órganos de administración. De un total de 2.486 personas que integraban los 300 consejos de administración objeto de estudio, sólo eran mujeres 115 miembros, lo cual supone un 4,6% del total. En proporciones sobre el total de componentes del órgano de administración, en aquellas sociedades que cuentan con mayor representación de mujeres en su consejo de administración éstas suponen entre un 42,9% y un 50% del total de administradores. Ninguna de las diez empresas con mayor número de mujeres en su consejo de administración cotiza en bolsa,

---

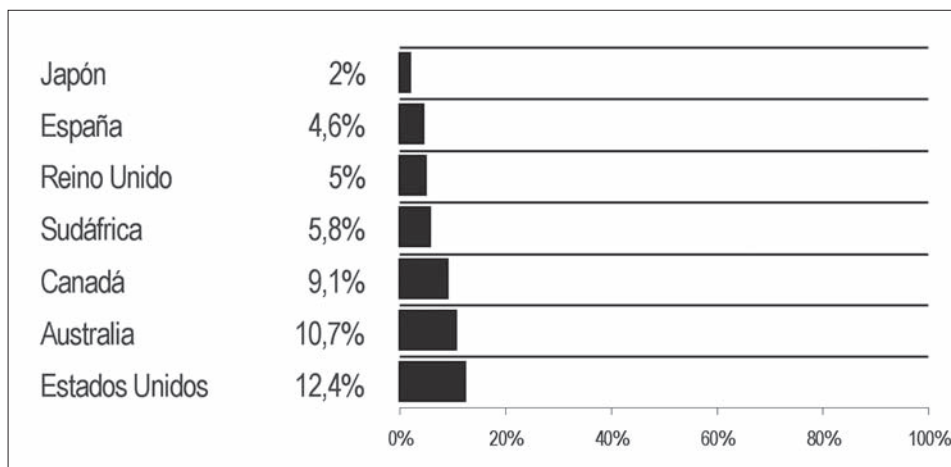
<sup>17</sup> Se trata de una organización sin ánimo de lucro de carácter internacional que trabaja en el marco de la red Globe Women, con sede en Washington y promueve a escala mundial el aumento de la participación de la mujer en la administración empresarial, con vocación de nexo de unión de redes nacionales e internacionales de mujeres directivas, propugnando el desarrollo de habilidades directivas para la gestión corporativa.

<sup>18</sup> Los resultados se recogen en el «ranking» editado por Fomento de la Producción en 2001.

<sup>19</sup> Repsol YPF, Telefónica, Endesa, Telefónica Internacional, Compañía Española de Petróleos, El Corte Inglés, Altadis, Renault España, Iberdrola y Carrefour.

FIGURA 5

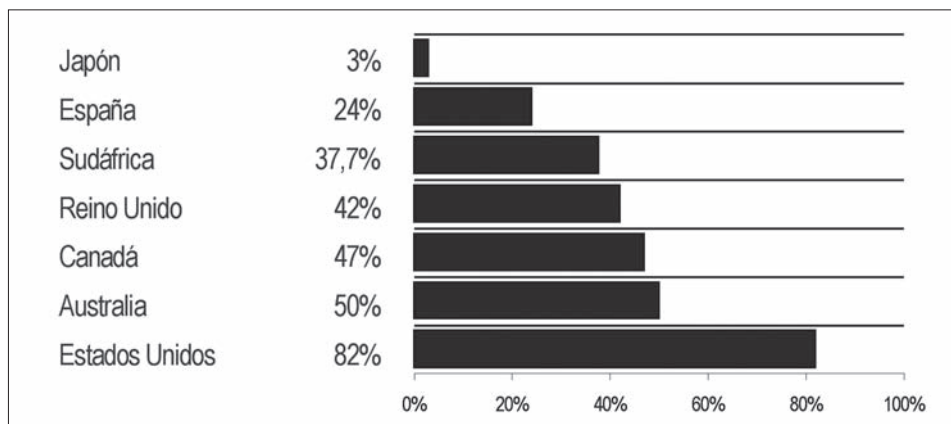
*Proporción de mujeres en los consejos de administración en distintos países con mayores niveles de desarrollo*



FUENTE: Elaboración propia a partir de CWDI (2002).

FIGURA 6

*Proporción sobre el total de grandes empresas con al menos una mujer en los consejos de administración*



FUENTE: Elaboración propia a partir de CWDI (2002).

y, exceptuando uno de los casos, se trata de entidades que se situarían en las posiciones medias o últimas de la lista, ordenada de mayor a menor de acuerdo al criterio del importe de los ingresos.

Un punto en común que también se manifiesta en otros estudios, es que, en el 80% de los casos de empresas con mayor número de mujeres en el consejo de administración, existen relaciones de parentesco con otros consejeros. Es decir, se trata de compañías en las que el núcleo fundamental del consejo de administración está en manos de una familia. Esta cuestión puede ser significativa respecto del enfoque de género aplicado al análisis del gobierno corporativo, porque puede estar indicando una falta de presencia activa en el consejo de administración de varios de los miembros de una misma familia, e indicaría que precisamente en aquellas empresas en que la participación de la mujer sea mayor, su papel pueda ser puramente testimonial, incluyéndose mujeres de la familia por motivos de parentesco, de tal modo que queda reducido su papel a un mero nominalismo en el cómputo de votos a la hora de adoptar acuerdos, sin que en su expresión práctica cuenten con funciones ejecutivas y con poder de decisión suficiente en el ámbito de la organización. En coherencia con dicho argumento, podría inferirse que la menor representación femenina en el vértice de la pirámide de la administración de las empresas que cotizan en bolsa se explica por una menor presencia de miembros del consejo que sean familiares entre sí. Este elemento subrayaría asimismo las dificultades a las que se enfrentan las mujeres a la hora de ocupar cargos por méritos, en aquellos casos en que no existan lazos familiares o de parentesco.

Por subsectores económicos, las ramas de actividad que cuentan con mujeres en los consejos de administración se concentran mayoritariamente en plásticos (28,6%) y productos farmacéuticos (17,7%) y bebidas (11,1%) seguido de lácteos, electrodomésticos y actividades turísticas y hoteleras. Desde la perspectiva de los estereotipos, nuevamente hay que señalar que se trata de sectores que convencionalmente se suelen asociar a un «consumo femenino», en contraposición a aquellos que carecen por completo de representación femenina en sus consejos de administración como son automoción, cemento, electrónica, ingeniería, sector financiero, vidrio, tecnologías de la información, hierro y acero, y metales y minerales, cuya tradicional visión podría asociarse a estereotipos convencionalmente «masculina».

También puede citarse el trabajo difundido en 2004 y elaborado por la Asociación de Mujeres Profesionales de Europa (EPWM, en su acrónimo inglés) conjuntamente con la consultora *Egon Zehnder International*, basado en una encuesta a las 200 mayores compañías europeas por ventas. Los resultados indican que la representación de las mujeres alcanza un 8% de los 3.600



puestos directivos, siendo solo un 5% si se consideran los niveles más altos de dirección. Como ocurre en otros estudios, una conclusión recurrente es la existencia de diferencias en el desequilibrio en el poder empresarial entre los diferentes países, pudiéndose trazar una cierta línea divisoria entre el norte y el sur de Europa, situándose la representación de las mujeres en los consejos de administración de empresas escandinavas (más del 20%) en proporciones superiores a la de empresas de países mediterráneos. Por ejemplo, en Noruega, el 22% de los consejos de administración corresponden a mujeres, mientras que en Suecia las consejeras suponen un 20%<sup>20</sup>. Por el contrario, en países como España e Italia, los consejos de administración están compuestos por una abrumadora mayoría de hombres. Entre los extremos de Noruega e Italia se sitúan Alemania y Reino Unido, donde las mujeres constituyen el 10% de los puestos en los consejos de administración, a los que siguen Holanda con un 7% y Francia y un 6%. Esta cuestión avala que en aquellos países que mayores cotas de bienestar han alcanzado, las medidas efectivas de política social y laboral han tenido repercusiones a la hora de reducir la brecha entre varones y mujeres. En paralelo, la tradición de políticas de igualdad se ha mostrado muy vinculada al propio desarrollo de los sistemas de bienestar social y no cabe duda que ha dado sus frutos. No obstante, los países nórdicos, contemplados tradicionalmente como paradigma de la igualdad, se encuentran lejos de alcanzar la paridad. Tampoco es posible realizar una interpretación completa sin tener presente los fundamentos de una realidad histórica, puesto que el esfuerzo y los resultados en progreso son muy superiores si se parte de una posición relativamente más atrasada.

También un trabajo a considerar es el de la «Red de Estudios de las Mujeres»<sup>21</sup>. De acuerdo a Le Feuvre (2004), en el Reino Unido, España, Francia e Italia, las mujeres ocupan los puestos menos relevantes. Así, por ejemplo, en Italia sólo dirigen el 8% de las compañías y muy pocas alcanzan el máximo nivel de responsabilidad en sus carreras. Entre las 50 principales corporaciones italianas, son 622 las mujeres directivas, frente a 15.700 directivos varones. Se han producido algunos progresos puesto que en el sector privado, las mujeres en puestos de dirección (directoras generales, directivas de alto nivel y mandos intermedios) han pasado del 27,5% al 28% en los últimos tres años, mientras que en el sector público han avanzado del 9% al 13%.

---

<sup>20</sup> Sin embargo, otros trabajos no muestran unos niveles tan elevados de participación. Así, en una encuesta sueca (Koch, 1998) se revela que tan sólo un 5% de las mujeres economistas estaba alcanzando puestos de dirección, en comparación con el 24% de los hombres economistas.

<sup>21</sup> <http://www.helsinki.fi/science/xantippa/wes/wes20.html>.

Como contrapartida, el número de mujeres propietarias de empresas es relativamente elevado, ya que hay cerca de un millón de mujeres propietarias de organizaciones, en comparación con el millón y medio de varones que poseen compañías. Esto es otro indicador de que la segregación se produce en mayor medida cuando aumentan las dimensiones de la organización y la brecha crece cuando la compañía es de mayor tamaño. Las mujeres directivas se encuentran principalmente en los sectores de servicios, comercio e industria, en los que representan el 22% del total y dirigen al 23% de los trabajadores. En el conjunto de Europa, existen unos 5 millones de empresas dirigidas por mujeres, lo que significa el 25% del número total de empresas. Desde la unificación de las dos Alemanias, las mujeres dirigen un tercio de las nuevas empresas, y dos millones y medio de compañías pertenecen a mujeres.

Como ejemplo reciente, merece ser citado el estudio de 2005 de carácter internacional patrocinado institucionalmente por *Nexus Novo Executive Search* e *IMD International Search* (Sáenz, 2005), que constata que en los trece países analizados<sup>22</sup>, las mujeres alcanzan un 13% en puestos de dirección más altos y un 21% en los mandos intermedios. Hay que tener en cuenta que del total de cargos analizados, un 55% se podían incluir en «alta dirección», el 30% serían cargos intermedios y el 15% tienen consideración de niveles inferiores de mando o «junior». Los cargos directivos con mayor representación femenina son los de dirección general, financiera y de recursos humanos. Por el contrario, áreas como producción e investigación y desarrollo tienen escasa presencia femenina directiva, apenas un 3%. Por países, también este trabajo refrenda que las naciones del norte de Europa siguen en vanguardia, situándose en primer lugar Suecia con un 20% de presencia femenina en los estratos superiores de dirección, ocupando España una posición intermedia. Quizá un dato que sorprende es que la posibilidad de fórmulas en puestos directivos que permitan jornadas a tiempo parcial en horario flexible sobre el papel se encuentra muy difundido, posibilidad que se extiende a cerca de un 80% de puestos directivos en el conjunto de países analizados. También puede destacarse que este estudio corrobora la idea de que, a medida que se asciende en la escala jerárquica de la organización, la proporción de mujeres sobre el total de cargos disminuye progresivamente.

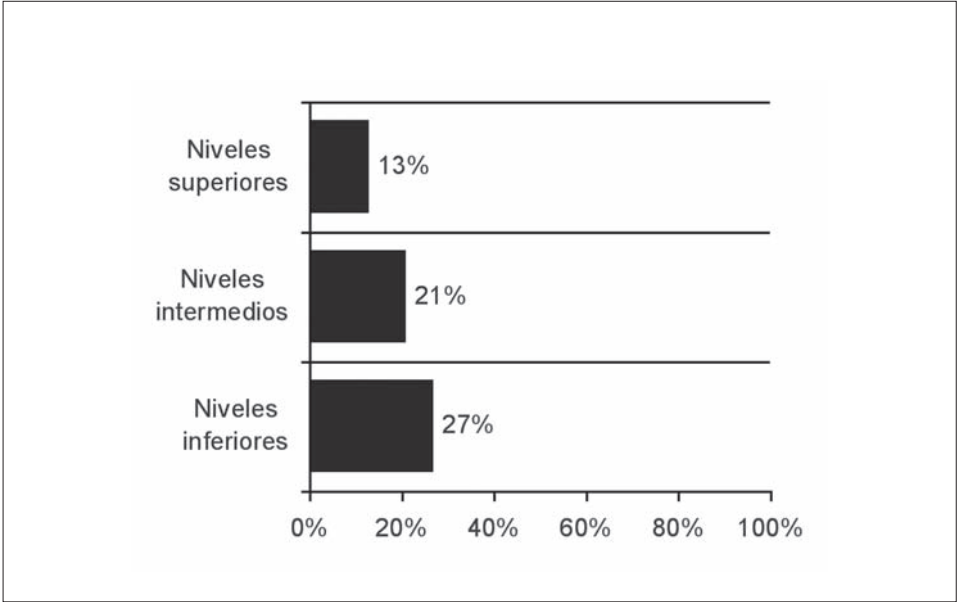
Aunque, en función de la diferente metodología y datos de partida, los diferentes estudios ofrezcan datos dispares para un mismo país, en todos ellos se observa una persistencia de la discriminación de género en los niveles directivos, pudiendo apreciarse asimismo una coincidencia en cuanto a que

---

<sup>22</sup> España, Alemania, República Checa, Francia, Austria, Hungría, Suiza, Suecia, Dinamarca, Polonia, Italia, Australia y Bélgica.

existen diferencias en la proporción de participación entre diferentes países, explicable en razón de los niveles de desarrollo social alcanzados e incluso debidas, en su caso, a factores culturales. Barberá et al. (2000) citan un dato de 1990 cuya fuente procede del trabajo de Morrison y Von Glinow según el cual el porcentaje promedio europeo de mujeres que ocupaban un puesto directivo oscilaba entre un 10% y un 20%, reduciéndose dicha proporción hasta un 5% en puestos de alta dirección. También en la misma fuente (Barberá et al., 2000) se contienen datos sobre una serie de países más alejados del entorno europeo, y, quizá por ello, menos significativos, ya que las condiciones de protección social y de entorno empresarial son bien distintas. En Singapur, el número de mujeres directivas se habría triplicado desde 1989, aumentando la cifra desde 8.000 personas a cerca de 22.500 efectivos. En Hong Kong, una de cada cinco personas en la dirección es mujer. En Tailandia, el número de mujeres directivas se ha multiplicado por cinco en los últimos 25 años.

FIGURA 7  
*Proporción de mujeres directivas por nivel jerárquico*



FUENTE: Nexus Novo Executive Search e IMD Internacional Search (2004).

Partiendo de que algunas teorías explicativas sobre el desequilibrio entre géneros en las cúpulas empresariales remiten al tópico de los estereotipos, también pueden encontrarse trabajos que analizan parámetros asociados al estilo directivo de hombres y mujeres. Entre ellos estaría el estudio de 2003 sobre liderazgo directivo, empresa y género denominado «*Líderes en la economía global: un estudio de mujeres y hombres directivos*»<sup>23</sup>, realizado conjuntamente por *Families and Work Institute* (FWI), el «*Center for Work and Family*» perteneciente a la institución «*Boston College*» y la consultora «*Catalyst*». Este trabajo trasluce también una situación de discriminación de la mujer frente al hombre en los consejos de administración de las empresas generalizado en casi todos los países y más acusado en la medida en que se trate de organizaciones de mayores dimensiones, exponiendo que «*no hay ninguna diferencia geográfica, experiencia profesional, condición familiar, ambición personal u obstáculo profesional que explique esta situación de desequilibrio*». El informe concluye que, ante la creciente tendencia competitiva de los mercados, resulta imprescindible que las empresas establezcan las condiciones que favorezcan el desarrollo de las diversas potencialidades que ofrecen los miembros de la organización, concluyendo que la guerra de los sexos carece de sentido en la alta dirección, ya que el talento se encuentra tanto en uno como en otro lado.

En nuestro país, parece que el índice selectivo IBEX-35 se ha convertido en el escaparate de referencia para encontrar evidencia de la situación de desigualdad, donde a comienzos de 2005 solamente un par de empresas de dicho índice tienen en su cúspide a una mujer como presidenta. Dicho índice se utiliza como referencia en el trabajo de la Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES) de 2004 «*Género y los Consejos de Administración de las empresas del índice selectivo del mercado IBEX 35*», que parte de antecedentes que avalan que en la práctica las corporaciones con presencia femenina relevante en sus consejos de administración funcionan más eficientemente.

El trabajo realiza también un estudio que también refrenda la escasa presencia femenina en los consejos de administración de sociedades cotizadas en España. A partir de los datos extraídos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores y de informes anuales y de gobierno corporativo de 2003, se concluye que 22 de las empresas del índice no tenían ninguna mujer

---

<sup>23</sup> Este informe se basa en el análisis de diez de las mayores empresas estadounidenses pertenecientes a diferentes sectores de actividad económica: Baxter, Citigroup, Deloitte & Touche, Dow Chemical, Eli Lilly, Goldman Sachs, IBM, JP Morgan, Marriott y Procter & Gamble.

en el Consejo de Administración<sup>24</sup>, 8 empresas<sup>25</sup> cuentan con una sola mujer en el consejo, mientras que 4 compañías<sup>26</sup> cuentan con dos. Solamente una corporación alcanza la cifra de tres mujeres en el consejo<sup>27</sup>. Estas cifras corresponden a los cargos, pero cuando se atiende al número de personas, las cifras se reducen, puesto que son dieciséis mujeres las que ocupan estos diecinueve puestos, al repetir tres de ellas. Estos datos indicarían que un consejo de administración medio del IBEX 35 cuenta con quince miembros, de los cuales un 3,5% son mujeres. Sólo dos mujeres eran presidentas del consejo de administración. Los resultados obtenidos resaltan de nuevo la singularidad de los lazos familiares en el escenario empresarial nacional, para esgrimir que una de las razones por la cual las empresas cotizadas en bolsa disponen de menor representación femenina en sus consejos de administración reside en que generalmente tienen menor presencia de miembros del consejo que sean familiares entre sí.

En cuanto a la vertiente sectorial del mencionado estudio de ECODES, por ramas de actividad que cuentan con mujeres en los consejos de administración, se concentran mayoritariamente en plásticos (28,6%) y productos farmacéuticos (17,7%) y bebidas (11,1%) seguido de lácteos, electrodomésticos y actividades turísticas y hoteleras. Desde la perspectiva de los estereotipos, nuevamente hay que señalar que se trata de sectores que convencionalmente se suelen asociar a un «consumo femenino», en contraposición a aquellos que carecen por completo de representación femenina en sus consejos de administración como son automoción, cemento, electrónica, ingeniería, financiero, vidrio, tecnologías de la información, hierro y acero, metales y minerales, cuya tradicional visión parece ser «masculina». Un último aspecto a destacar es la distribución geográfica de las empresas que cuentan con mujeres en su consejo de administración, de las cuales el 59,7% se encuentran en Madrid y el 18,1% en Barcelona. La concentración es lógica si se observa cuáles son los polos financieros del crecimiento económico español.

También con base en las empresas cotizadas españolas, y a partir de las incluidas en el índice selectivo IBEX-35, se puede encontrar el trabajo realizado por IESE en 2002. Entre sus resultados, puede señalarse cómo el 63% de las em-

---

<sup>24</sup> Serían: Endesa, Iberdrola, Repsol, Mapfre, Banco Popular, Red Eléctica Española, Telefónica, Telefónica Móviles, Gas Natural, Iberia, Unión Fenosa, Acerinox, Sogecable, Sacyr-Vallehermoso, ACS, Arcelor, Altadis, Enagas, Indra, Acciona, Metrovacesa y Gamesa.

<sup>25</sup> Se corresponde con las siguientes empresas: BBVA, NH Hoteles, Zeltia, Bankinter, SCH, Ferrovial, Prisa y Amadeus.

<sup>26</sup> TPI, Inditex, Banesto y Abertis.

<sup>27</sup> Fomento de Construcciones y Contratas.

presas del IBEX 35 no cuentan con ninguna mujer en su consejo de administración, lo cual, en estos términos, coloca a España muy por detrás de los mercados financieros más desarrollados de Europa y Norteamérica, concluyéndose de la existencia de ese diferencial que las empresas españolas aún tienen «asignaturas pendientes» que resolver si quieren destacar por sus buenas prácticas

Asimismo, la difusión de algunos de los resultados avanzados por el «Grupo de trabajo sobre la conducta de los órganos de gobierno de las sociedades cotizadas» constituido en el seno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, y en cuyo estudio se contempla como una de las variables la presencia de mujeres en el gobierno corporativo de las sociedades que cotizan en el mercado español, indica que apenas supone un 3,5% en octubre de 2005, la mayoría serían consejeras dominicales, que serían la figura contrapuesta a la del consejero independiente.

El análisis comparativo realizado por Barberá et al. (2000) entre directivas y directivos, por sectores de actividad y por categoría profesional, revela asimismo la persistencia de una segregación horizontal y vertical de género en el que la variable sectorial puede resultar significativa. En cuanto a la segregación horizontal, entendida desde la referencia de la perspectiva sectorial por subsectores y ramas de actividad, las mujeres se distribuyen especialmente en el sector servicios (34%) y en agricultura (22%), y en mucha menor medida en la industria. La mujer tiene mayor participación, sobre todo, en los cargos directivos de empresas de servicios, de comercio y de distribución. Por funciones, parece que las de mayor presencia femenina son las asociadas a recursos humanos, lo cual quizá remite de nuevo a los estereotipos sobre estilos directivos «femenino» (orientado a personas) y «masculino» (orientado a tareas). No obstante, conviene interpretar tales resultados en su contexto, ya que la realidad socioeconómica de los países desarrollados impulsa la terciarización de la actividad económica, y el consiguiente desplazamiento hacia el sector servicios del conjunto de la actividad económica, siendo las ramas de actividad que en mayor grado generan renta y empleo. De esta manera, en la actualidad, los servicios integran subsectores altamente dinámicos e intensivos en mano de obra como el comercio, el transporte, la hostelería, la banca, la educación, los seguros, la sanidad, el turismo y los servicios personales. Por otro lado, se manifiesta una tendencia a la segregación vertical en el sentido que las mujeres ocupan mayoritariamente cargos intermedios, en detrimento de la alta dirección, o bien desempeñan funciones directivas en empresas familiares.

A escala nacional, y a modo de aproximación, son diversos los trabajos realizados por el Instituto de la Mujer sobre el perfil de las directivas en España. Normalmente, se suelen encontrar como rasgos destacados que dibujan

el contorno de las mujeres que ocupan tareas de dirección en las empresas la caída de la tasa de fecundidad, el retraso en la edad de fundar un hogar y, sobre todo, el incremento del número de mujeres con funciones directivas y estudios superiores.

Uno de los estudios, realizado en 1990, basado en una muestra de mujeres ejecutivas de 138 empresas (aproximadamente la mitad multinacionales), con representación de los sectores de la alimentación, industria del motor, electrónica, electricidad, banca, seguros, industria química, industria farmacéutica, industrias plásticas y sector metal, exploraba los perfiles biográfico y profesional de las directivas, además de las cualidades y las deficiencias que, a su juicio, habían resultado determinantes en su ejercicio profesional. Entre las cualidades que juzgaron determinantes en su promoción profesional, las mujeres citaron, por orden de prioridad, las siguientes: ser emprendedora, tener un entrenamiento sólido y actualizado, tener poder de decisión, ser dura consigo misma y con los demás, tener confianza en sí misma, ser comunicativa y estar dispuesta a motivar a los demás, poseer una visión general de los problemas, ser independiente en su propia esfera de decisión y comprometerse con los problemas de la empresa. En cuanto a los obstáculos más destacados, estas mismas mujeres mencionan la falta de apoyo público que faciliten las tareas domésticas, las actitudes dominantes de los varones y la falta de una política efectiva para reducir la discriminación de género.

De acuerdo a la investigación de 1998, realizada también por el Instituto de la Mujer, por lo que respecta a la evolución del perfil cualitativo de las directivas españolas, la situación se ajustaba al siguiente esquema: mujer menor de cuarenta años, con carrera universitaria y bastante formación complementaria, preferentemente soltera o casada sin hijos, que ha conseguido el puesto por promoción interna y que no ha tenido un mentor. Las directivas consideraban los elementos que más ayudaban a su promoción eran la satisfacción personal con su trabajo y el tener una estrategia de desarrollo de carrera, factores más valorados que otros más convencionales como el salario o el alcance de una posición con prestigio. Muchas de las mujeres se sentían tratadas de forma discriminada y opinan que los estereotipos de género siguen vigentes en la cultura organizacional, lo que produce consecuencias muy negativas para su promoción profesional. Resulta interesante mencionar como muchas de las mujeres que han roto el «techo de cristal» no tienen obligaciones familiares, avalando la idea de que el ascenso profesional mutila la vida privada y afirmando la creencia de que las mujeres son un pilar del bienestar familiar en la sociedad actual. La mayor representación de las mujeres en las actividades domésticas, de

esta manera, se mostraría como un factor clave para explicar la persistencia del «techo de cristal empresarial». En este sentido, los datos del informe «*Mujeres en cifras 1996-2000*», también editado por el Instituto de la Mujer, indican que un 16% de los puestos directivos, considerando conjuntamente la dirección en la administración y en empresas privadas donde trabajan diez o más personas estaría ocupado por mujeres, ascendiendo este porcentaje al 24% en el caso de las compañías con menos de diez personas en la plantilla.

Conforme al estudio sobre el perfil de las directivas de la Organización de Mujeres Empresarias y Gerencia Activa (Omega) en 2004, el perfil medio de la directiva española podría configurarse a partir de una edad comprendida entre 30 y 45 años, formación universitaria en carreras de Derecho, Económicas y Empresariales, dominio de al menos un idioma y formación en informática y gestión de recursos humanos. Las perspectivas de mejora de la posición de las mujeres en la escala empresarial han de tener en cuenta la caída de la tasa de fecundidad, el retraso en la edad de fundar un hogar y, sobre todo, el incremento del número de mujeres con estudios superiores y el reparto de las tareas del hogar.

Para el período 2000-2005, The Washington Quality Group ha analizado en 2005, en el marco de un estudio global sobre el directivo español, específicamente una serie de variables sobre género (Williams y Gómez-Acebo, 2005). De la información recabada a través de 3.679 encuestas realizadas a 284 directivos de 19 empresas, un 13,73% de los cargos de responsabilidad es ocupado por mujeres. Entre las diversas variables del estudio que se analizan desde la perspectiva de género, las mujeres incrementan sus resultados tanto a lo largo del período considerado como frente a los varones, llegando incluso en el último período de referencia a superar las mujeres a los varones en 24 de los 25 ítem considerados al respecto. El interés en este análisis reside en que algunos de estos valores se asocian convencionalmente a estereotipos sexistas, del tipo «equilibrio entre vida profesional y personal» o «aceptación de los errores», de tal modo que la encuesta permitiría concluir que el perfil directivo femenino muestra una tendencia evolutiva orientada al negocio y al cliente (tradicionalmente considerados como estereotipos masculinos) que se acerca a las expectativas masculinas, a la par que las mujeres directivas se mantienen en general como más comunicativas que sus colegas masculinos. La autopercepción femenina ha mejorado pero sigue estando por debajo de la percepción externa, y, a su vez, la mujer se muestra menos percibida por su entorno que el hombre y ello redundará, como consecuencia, en que las directivas asumen menos riesgos e iniciativas y se muestran menos creativas. La mujer



mejora en «gestión del liderazgo» y se muestra más inflexible, apuntándose que la causa de ese liderazgo más duro (Williams y Gómez-Acebo, 2005) estriba en las mayores dificultades para llegar a la posición directiva que experimentan en su carrera profesional. Aspecto diferenciador que muestra esta encuesta es la capacidad de delegar, más condicionada en las mujeres que en el hombre, lo cual quizá sea explicable desde aspectos de reacción ante los estereotipos, ya que la percepción de un temor a que las críticas se acentúen condiciona en mayor grado a las mujeres que a los varones.

---

*5. Análisis de resultados.  
Especial referencia a las  
empresas radicadas en  
Andalucía y en la provincia  
de Jaén*

---



La pretensión del trabajo empírico realizado se dirige, en último término, a efectuar un diagnóstico que permita conocer cuál es la distribución entre hombres y mujeres de los puestos de responsabilidad en las empresas, acotado al ámbito del tejido empresarial radicado en la provincia de Jaén. Sin embargo, y como se deduce del recorrido efectuado previamente, las dificultades para lograr una igualdad de oportunidades en el acceso a puestos directivos y en niveles de adopción de decisiones tienen causas muy diversas, y, como se ha visto, no se manifiestan exclusivamente en clave local. La distribución del tiempo entre hombres y mujeres, las políticas de promoción empresariales basadas en criterios como la antigüedad o la persistencia de estereotipos sexistas que afectan a determinados sectores de actividad económica son comunes a un contexto más amplio que el de la provincia de Jaén. No obstante, parece pertinente centrar el estudio en este ámbito, desde el momento en que también existe un cierto consenso respecto a que, dentro de las líneas de actuación destinadas a remover tales situaciones de desequilibrio, hay un margen para la acción a escala local.

De la revisión de trabajos efectuada se deduce que, aunque la situación de disparidad en los puestos de poder económico empresarial se presente generalizada en los países de nuestro entorno, es posible apreciar diferencias significativas entre distintos países, lo cual es explicable por cuestiones culturales y por el distinto marco sociolaboral, en el cual puede haber distintos grados de implantación de medidas para el fomento de igualdad de oportunidades. Por este motivo, y también en función de la disponibilidad de bases de datos existentes de las cuales pueda diferenciarse el género de los cargos de direc-

ción, el estudio se comienza a escala nacional, para descender posteriormente al contexto de Andalucía y, en última instancia, observar los resultados que corresponden a la provincia de Jaén. Además de enmarcar adecuadamente los resultados, dado que el número de casos con el que se trabaja para la provincia de Jaén tendrá menor significación estadística al ser más reducido, las conclusiones obtenidas para el conjunto de España son extensibles a Jaén, por los evidentes factores comunes del sistema socioeconómico.

Comenzando por los aspectos generales, se ha propuesto primeramente un primer nivel de análisis que se efectúa a escala nacional, introduciendo de esta forma información para establecer un referente comparativo cuando se aborde el estudio de la situación en el conjunto de las principales corporaciones de la provincia de Jaén. El importe de las ventas anuales de cada firma permite la selección y ordenación de las principales empresas y de los grupos de sociedades, que son las dos vertientes sobre las que se ha recopilado la información. Asimismo, como factor de clasificación se dispone de la información sobre el sector de actividad principal al que pertenece cada observación. La introducción de información vinculada a la perspectiva de género se realiza a partir del cargo ejecutivo principal, referencia contenida en la mayoría de las bases de datos que comercializan la información del registro mercantil disponibles en el mercado. Los datos pertenecen al cierre del ejercicio 2004, agrupados en dos muestras que contienen a las 5.047 mayores empresas y los 840 principales grupos de sociedades por importe de ventas de dicho ejercicio económico.

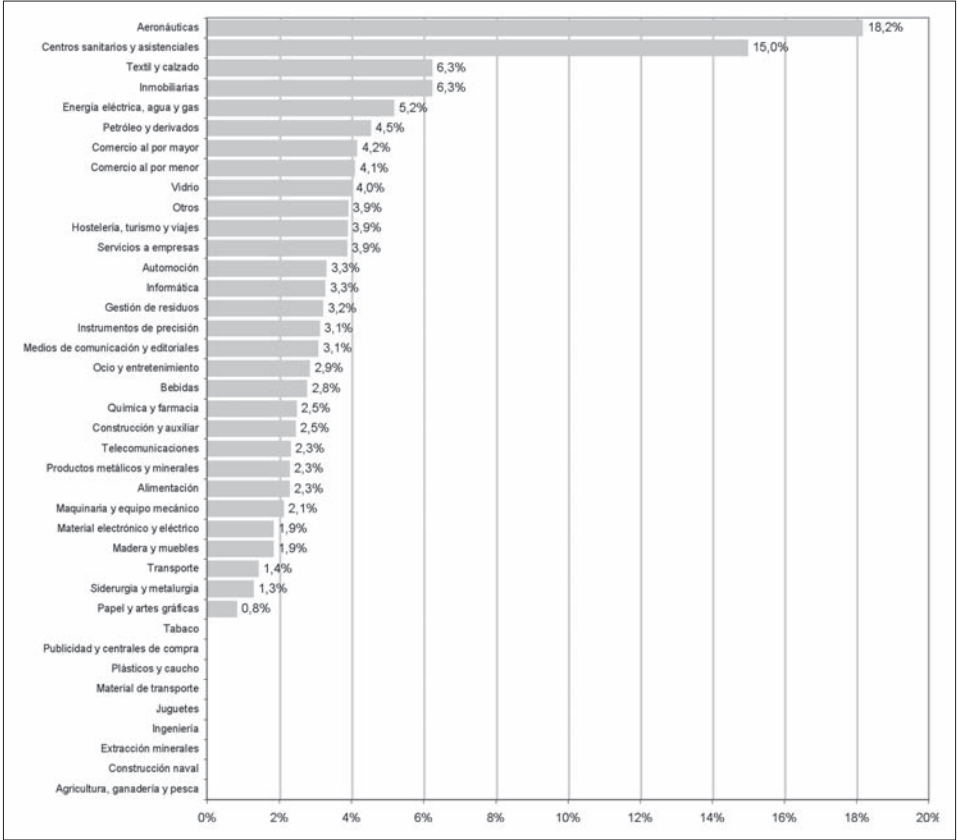
El principal aspecto que interesa destacar es que la participación de las mujeres como principales ejecutivas de las empresas consideradas apenas asciende al 3,65% en el conjunto nacional, y si se consideran las domiciliadas en Andalucía (7,39% del total de empresas) solamente aparecen once mujeres, lo que supone un exiguo 2,53% de representación. De las 13 radicadas en la provincia de Jaén que figuran en el ranking nacional, ninguna empresa declara una mujer ocupando el cargo ejecutivo principal. Con respecto a los grupos de empresas, sobre un total de 840 cargos ejecutivos, 14 son mujeres (1,67%). En buena medida, se supone que los grupos concentran mayores recursos que las empresas individualmente consideradas, por lo cual, este sería uno de los primeros indicios, a contrastar con análisis más precisos, de que la presencia de la mujer se revela cuantitativamente inferior al aumentar las dimensiones del poder empresarial.

Una de las perspectivas a explorar sería las correlaciones que se puedan establecer entre la distribución por géneros del principal ejecutivo y el ámbito sectorial. La desigualdad en la participación femenina entre las distintas ramas de actividad se hace evidente, alcanzando el sector con mayor participación de mujeres un 20% sobre el total de cargos, mientras que son varios los sectores en los cuales es nula la representación femenina como eje-

cutivo principal. Además, la participación en ramas de actividad como «aeronáutica», «energía eléctrica» o «agua y gas» se puede explicar, si se acude al dato concreto, por la existencia de empresas públicas y la presencia de un cargo institucional que recae en una mujer, como refleja la figura 8. Respecto a los sectores en que hay representación femenina de empresas radicadas en Andalucía, se trata de automoción, comercio al por mayor, comercio al por menor, alimentación, medios de comunicación y audiovisuales, informática, petróleo y derivados, textil y calzados y gestión de residuos.

FIGURA 8

*Proporción de mujeres sobre el total de cargos ejecutivos principales en las mayores empresas españolas clasificadas por ramas de actividad, 2004*

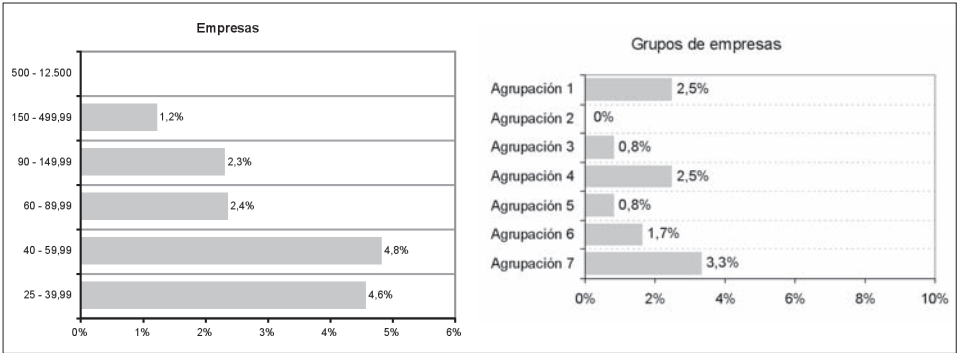


FUENTE: Elaboración propia.

Con el fin de investigar con mayor profundidad si se produce una correlación inversa entre mayores dimensiones de la empresa, establecida en este caso de acuerdo al importe de ventas, y una menor representación femenina como ejecutivo principal, se ha procedido a agrupar nuevamente las 5.047 empresas de la muestra estableciendo unas cotas que delimiten diferentes rangos en función del importe de ventas, para separar las unidades de la muestra en bloques significativos de acuerdo a su tamaño. El análisis gráfico permite apreciar que, a medida que se aumenta un peldaño en la escala de estratos (es decir, se consideran conjuntos de empresas con mayores importes de ventas), menor es la representación femenina en el conjunto de empresas de ese segmento, hasta desaparecer cuando se consideran corporaciones con más de 500 millones de euros de ventas. Un análisis análogo podría efectuarse respecto de los resultados obtenidos con los datos de los 840 grupos de empresas, ordenados de mayor a menor importe de ventas y agrupados en este caso en siete estratos de igual número de observaciones (120 cada uno). Sin embargo, en este caso, el primer estrato, que incluye los grupos de mayores dimensiones, no evidencia esa sugerida conexión con un creciente desequilibrio en la participación de cada género como cargo principal, según queda establecido en la figura 9.

Una profundización de este análisis se puede realizar extendiendo el ámbito de estudio a otros cargos directivos de nivel superior, diferenciados por ámbito funcional cuando sea posible y para distintos sectores de actividad económica en 2004. Los resultados demuestran que hay importantes diferen-

**FIGURA 9**  
*Proporción de mujeres que ocupan cargo ejecutivo principal por rangos de ventas para empresas y grupos de empresas españolas, 2004*



FUENTE: Elaboración propia.

cias entre sectores pero también resulta interesante ver la asimetría en cuanto a aquellos ámbitos funcionales en los cuales una mujer ocupa responsabilidades en el máximo nivel. En el cómputo global, para un total de 6.187 cargos directivos de 1.140 empresas, un 10,97% son mujeres. Como se puede apreciar en la tabla 4, alta dirección y producción cuentan con escaso número de directivas mientras que las áreas con mayor representación femenina serían comunicación (37,1%) y recursos humanos (21,8%). La perspectiva sectorial también evidencia que, aunque el predominio de varones ocupando cargos de dirección se produzca en todos los ámbitos analizados, hay diferencias significativas entre las diversas ramas de actividad, tal y como recoge la tabla 5.

Evidentemente, la ausencia de mujeres en las empresas establecidas en la provincia de Jaén y pertenecientes a la muestra estudiada remite al estudio de la situación en ámbitos territoriales superiores, bien sea Andalucía o bien el conjunto nacional. Tampoco es posible inferir por ello que la situación sea comparativamente peor para Jaén, sino que se trata de una cuestión puramente estadística. Al ser la proporción de mujeres escasa en términos generales, cuando se manejan pocos casos es muy factible que no exista presencia femenina en ningún cargo directivo. En todo caso, parece que en la gran empresa (pues la muestra corresponde a las principales empresas por ingresos

TABLA 4  
*Proporción de mujeres sobre el total de cargos directivos para cada área funcional en 2004. Principales empresas de España*

Categoría	Proporción de mujeres sobre el total de cada categoría (%)
Presidente - Alta dirección	4,9
Financiero	13,4
Comercial	10,2
Recursos humanos	21,8
Producción	3,5
Comunicación	37,1
Otros	10,9

FUENTE: Elaboración propia.



TABLA 5

*Proporción de mujeres sobre el total de cargos directivos para cada rama de actividad en 2004. Principales empresas de España.*

Sectores con mayor proporción de mujeres	% mujeres	Sectores con menor proporción de mujeres	% mujeres
Empresas de trabajo temporal	31,3	Piel y calzado	7,1
Cazatalentos	28,2	Electrónica de consumo	6,7
Agencias medios	27,0	Madera y muebles	6,6
Editoriales	23,0	Distribución	6,5
Perfumería	22,7	Metalurgia	6,3
Joyería	22,5	Cajas de ahorro	6,2
Internet	19,3	Bebida y tabaco	6,1
Publicidad	19,2	Autopistas y aparcamientos	6,1
Laboratorios	18,7	Cemento	5,9
Escuelas de negocios	16,5	Construcción naval	5,6
Moda	16,1	Restauración	5,6
Financieras	15,4	Bienes de equipo eléctrico	5,5
Limpieza	14,5	Alimentación	5,4
Electrodomésticos	13,3	Renting y leasing	5,4
Transporte	13,1	Auxiliar del automóvil	4,6
Medios de comunicación	12,7	Energía eléctrica	4,0
Seguridad	12,5	Aeronáuticas	3,8
Inmobiliaria	11,5	Construcción	3,8
Gestoras de fondos	11,2	Vidrio	3,6
Ferías	11,1	Capital riesgo	3,0
Telecomunicaciones	11,0	Corporaciones	2,7
Sociedades y agencias de valores	10,8	Agua y gas	2,6
Informática	10,7	Papel y cartón	2,4
Seguros	10,3	Siderurgia	2,2
Consultoría	9,4	Ingeniería	2,1
Química	9,0	Energía y petróleo	1,8
Banca	8,4	Auditoría	0
Automóvil	7,8	Construcción mecánica	0
Hostelería	7,7	Medios de pago	0
Abogacía	7,4	Minería	0

FUENTE: Elaboración propia.

de explotación), la disparidad por razón de género se encuentra claramente generalizada, y este enunciado sería aplicable a aquellas corporaciones radicadas en la provincia de Jaén.

Para profundizar en el análisis de la situación a escala de Andalucía y de la provincia de Jaén, se ha procedido a efectuar un cómputo de hombres y mujeres a partir de una base de datos de cargos directivos de empresas radicadas en la Comunidad de Andalucía<sup>28</sup>, disponiéndose en este caso concreto, de información sobre el sector de pertenencia de la empresa y sobre el contenido funcional del cargo directivo que se cita. Hay que tener en cuenta que el criterio de ordenación principal de esta base de datos no es coincidente con el de la utilizada para el ámbito nacional, pues en aquella el primer criterio de clasificación eran los ingresos por ventas de la compañía, mientras que aquí en primer término se segmenta sectorialmente para posteriormente discriminar de acuerdo a la disponibilidad de datos relativos a las personas que ocupan cargos directivos. Esta matización implica que no solamente aparecerán más empresas ubicadas en la provincia de Jaén en esta ocasión, puesto que se ha reducido el ámbito superior de observación (restringido a la comunidad andaluza), sino que pueden no coincidir las entidades concretas en uno u otro caso, más si tenemos en cuenta que hay un desfase de un ejercicio económico entre sendas bases de datos.

Conjuntamente, de las 20 empresas de Jaén para las cuales figuran 63 cargos directivos, solamente dos de ellas son mujeres, es decir, un 3,67%. Para las 570 empresas andaluzas, la situación mejora ostensiblemente respecto a otros resultados, pues las 174 mujeres que ocupan cargos directivos suponen un 9,37% del total. La explicación a este relativamente buen comportamiento (parece prudente evitar el término «éxito» cuando el 50% de la población potencial apenas alcanza el 10% de puestos de poder) residen en las características de la muestra utilizada, lo cual aporta unas conclusiones muy interesantes. Primero, en este caso se ha aumentado la base de directivos de la muestra más allá del cargo ejecutivo principal. Esto implica que las mujeres tienen mayores posibilidades de encontrarse situaciones de discriminación cuanto más alto es el puesto en la pirámide empresarial, siendo más infrecuente la presencia femenina en el vértice. En segundo término, al haber segmentado primero sectorialmente, ya no están solamente las mayores empresas, sino que se han incluido algunas del siguiente estrato o de tamaño medio que despuntan en su actividad económica. Esto significa que las posibilidades de discriminación también aumentan cuanto mayor sea el tamaño o las dimensiones de la corporación.

---

<sup>28</sup> «Quién es quién Andalucía», de Actualidad Económica, de julio de 2006.

En cuanto a la distinción por sectores de actividad, las principales conclusiones se recogen en las tablas 6 y 7, en un caso para Andalucía y en otro para la provincia de Jaén. Hay que resaltar que, al menos, una de las mujeres directivas en las empresas radicadas en la provincia de Jaén aparece en un sector de tan acreditada tradición para este ámbito local como es el de aceites, aceitunas y derivados.

TABLA 6  
*Proporción de mujeres sobre el total de cargos directivos para cada rama de actividad en 2005. Principales empresas de Andalucía*

Sector de actividad	N.º empresas	% mujeres
Construcción y auxiliares	23	1,25
Elaboración de bebidas	21	5,13
Energía, gas y agua	14	5,56
Escuelas de negocios y formación	10	21,05
Hostelería, ocio y turismo	20	13,89
Industria	40	6,16
Inmobiliaria	22	6,02
Joyería, hogar y complementos	11	21,21
Madera y muebles	17	13,46
Medio ambiente	13	2,13
Medios de comunicación	17	5,45
Moda e industria textil	12	18,92
Otros productos elaborados de alimentación	14	2,22
Papel, edición y artes gráficas	13	7,32
Centros comerciales	12	25,00
Parques tecnológicos	4	21,05
Pesca y derivados	13	6,98
Publicidad y comunicación	27	20,83
Recintos feriales	5	22,22
Sanidad y farmacéuticos	12	7,32
Servicios financieros	16	1,43

TABLA 6 (continuación)  
*Proporción de mujeres sobre el total de cargos directivos para cada rama de actividad en 2005. Principales empresas de Andalucía*

Sector de actividad	N.º empresas	% mujeres
Sistemas de información	16	10,53
Telecomunicaciones	11	12,00
Transportes	13	9,30
Cárnicas	21	10,29
Comercio mayorista	27	15,85
Comercio minorista	20	8,20
Construcción civil	12	5,56
Abogados, auditoría, consultoría y asesoría	29	10,64
Aceites, aceitunas y derivados	24	9,21
Aeronáutica	12	11,43
Agricultura	23	5,00
Automoción y sector auxiliar	26	7,79

FUENTE: Elaboración propia.

TABLA 7  
*Número de mujeres sobre el total de cargos directivos para cada rama de actividad en 2005. Principales empresas de la provincia de Jaén*

Sector de actividad	N.º empresas	N.º mujeres
Construcción y auxiliares	1	0
Industria	2	0
Madera y muebles	2	0
Medios de comunicación	1	0
Otros productos elaborados de alimentación	1	0
Parques tecnológicos	1	0
Pesca y derivados	1	1
Publicidad y comunicación	1	0

TABLA 7 (continuación)  
*Número de mujeres sobre el total de cargos directivos para cada rama de actividad en  
 2005. Principales empresas de la provincia de Jaén*

Sector de actividad	N.º empresas	N.º mujeres
Servicios financieros	1	0
Cárnicas	2	0
Comercio mayorista	1	0
Comercio minorista	1	0
Aceites, aceitunas y derivados	1	1
Automoción y sector auxiliar	4	0

FUENTE: Elaboración propia.

Por lo que se refiere al análisis por contenido del cargo funcional, los parámetros que se observan son análogos a los que se puedan establecer para el conjunto del territorio nacional, pues en los niveles de alta dirección y presidencia la presencia femenina es muy escasa, prácticamente inexistente en el área de producción, mientras que los cargos directivos ocupados por mujeres prácticamente se concentran en la dirección comercial, en la dirección financiera o en la dirección de recursos humanos. Destacable que las dos mujeres que figuran en la base de datos de cargos directivos en las empresas ubicadas en la provincia de Jaén ostenten cargos ejecutivos principales, apareciendo como gerente y directora general. Al menos en este ámbito se evidencia que ya hay casos en que se ha roto el «techo de cristal» dentro del ámbito provincial de Jaén, lo cual, indudablemente es una muy buena noticia.

---

## *6. Conclusiones*

---



A pesar de la evidencia del sustancial crecimiento que se ha producido en cualificación formativa de las mujeres, y del constante y creciente proceso de incorporación femenina al mercado de trabajo remunerado y a la actividad mercantil durante el último medio siglo, distintos estudios e investigaciones indican que en las sociedades contemporáneas que mayores niveles de desarrollo y bienestar han alcanzado, y que, por lo tanto, mayores cotas de igualdad de oportunidades han conquistado, todavía continúan apareciendo resistencias en el acceso de las mujeres a los estratos superiores del poder económico empresarial.

Centrándose en la situación concreta del tejido empresarial de la provincia de Jaén, de acuerdo a los análisis efectuados en el presente trabajo, y a la luz de los resultados obtenidos, también se manifiesta de forma considerable que el poder empresarial se revela mayoritariamente inclinado hacia el lado masculino de la balanza, con unas dimensiones semejantes a las que alcanza en el ámbito nacional. La mayoría de puestos de poder son ocupados por varones, tanto si se consideran los órganos formales de administración, como las categorías declaradas dentro de los niveles directivos y ejecutivos de rango superior, así como cuando se individualiza el vértice superior de la organización en su representación principal. En todo caso, los posibles rasgos que pudieran diferenciar la situación que se observa respecto a Andalucía o respecto a la situación en España responden más a las propias características del tejido productivo, como pueda ser el escaso número, en términos comparativos, de grandes empresas radicadas en la provincia (hay que tener



en cuenta que las muestras de datos con las que se ha trabajado se refieren a las principales empresas) o la frecuentemente apuntada especialización productiva en determinados sectores de actividad económica. Es decir, aunque la dinámica económica produzca un deslizamiento hacia el sector servicios, lógicamente el peso del sector primario y de la industria es considerable en el caso de la provincia de Jaén.

Aunque, a partir de un análisis evolutivo del último período, es posible inferir algunos progresos, en términos generales y en la mayoría de ámbitos concretos sectoriales o funcionales, en cuanto a una mayor representación femenina en el poder empresarial de Andalucía, el ritmo de crecimiento es claramente insuficiente como para predecir una corrección de los desajustes que persisten a corto o medio plazo. Podrían establecerse además algunas conclusiones respecto de la investigación efectuada con un cierto grado de consistencia, y es que la existencia de una mayor o menor disparidad en el reparto del poder entre hombres y mujeres parece tener relación con variables como las dimensiones de la empresa, la rama de actividad en que opera principalmente o el ámbito funcional que dota de contenido al cargo directivo. Conviene, por ello, reseñar que los resultados obtenidos sugieren que, a mayor tamaño de la empresa, menor suele ser la representación femenina en la cúpula directiva.

Persisten sectores de actividad en los cuales suele ser mínima la representación femenina en cargos de poder empresarial, mientras que aquellas ramas de actividad económica que muestran un grado menor de desequilibrio se pueden asociar a estereotipos convencionales de consumo femenino. Incluso se puede establecer una cierta correlación en el aspecto funcional, pues en los niveles de alta dirección y presidencia, la presencia femenina es muy escasa, prácticamente inexistente en el área de producción, mientras que los cargos directivos ocupados por mujeres prácticamente se concentran en la dirección comercial, en la dirección financiera o en la dirección de recursos humanos.

Cuando en las postrimerías del siglo xx ha cristalizado un escenario diferente en la cual las mujeres han venido a conquistar mayores espacios en la esfera pública, contribuyendo de forma intensiva al sistema económico y participando de forma relevante en la vida económica activa, a través de su incorporación al trabajo mercantilizado, y en el marco contextual de unas sociedades formalmente igualitarias, resalta en mayor medida el contraste ofrecido por el paisaje que ofrece un poder empresarial asentado de forma abrumadora sobre la identidad masculina, con una menguante participación femenina a medida que se asciende en la escala jerárquica que configura las estructuras de las organizaciones.

En todo caso, también se ha puesto de manifiesto que sería injusto concebir a la empresa como el reducto exclusivo de la discriminación. Las unidades empresariales no despliegan su actuación en un universo cognitivamente cerrado, de tal manera que la transferencia de factores existentes en el plano de las relaciones sociales al ámbito interno corporativo conforma otro escenario más donde se produce la desigualdad por razón de género. Pero también dentro el perímetro empresarial se extienden barreras sutiles y condicionantes informales que impiden o dificultan el acceso y la promoción de las mujeres a los estratos directivos de nivel superior.

El debate social abierto en torno al desequilibrio en el reparto del poder empresarial responde, indudablemente, al anunciado proyecto de una futura legislación al respecto, que convierte a las compañías en laboratorio social y termómetro de la igualdad de oportunidades, toda vez que el tejido productivo se percibe convencionalmente como un espacio de poder tradicionalmente poco amable con el universo femenino, y donde buena parte de los modelos directivos al uso en la institución empresarial, contruidos por y para hombres, no resultarían muy bien parados. Acorde a tales argumentos, quizá no resulte inútil efectuar una aportación empírica que contribuya al debate abierto sobre si el diseño de una política social acaba en el límite impuesto por la esfera de lo mercantil, puesto que comprender las reglas del juego económico y de la maximización de valor que aplican las empresas, puede servir de forma útil a la adopción de posturas en la controversia planteada y prestarse como soporte para los responsables del diseño de políticas y programas de igualdad.

De acuerdo al recorrido efectuado en el presente trabajo, tanto si se acude a la revisión de la literatura al uso existente sobre el tema de la desigualdad en los estratos superiores de decisión corporativos, como si se indaga en los propios desarrollos empíricos que tratan de analizar el alcance de esa disparidad, así como de los resultados que pueden extraerse de la investigación realizada en el presente estudio, distintas evidencias sugieren que la toma de conciencia de la reivindicación de un mayor equilibrio entre géneros en la balanza de poder empresarial debe fructificar no solamente desde una convicción basada en los postulados (por otro lado, considerablemente arraigados en las sociedades contemporáneas) de la igualdad de oportunidades efectiva, sino que responde también a las propias exigencias racionales y económicas de eficiencia, de cara a que las firmas puedan competir en unos mercados globalizados.

Hoy en día, parece ampliamente aceptado que, en los modernos sistemas productivos las personas se constituyen como el recurso clave con el

que cuentan muchas organizaciones, ya que, en la era del conocimiento, se convierten en un vector notable en la generación de retornos futuros, por lo cual, cualquier forma de segregación que se produzca en la empresa supone una ineficiencia, cuando no un despilfarro de recursos. Por otro lado, algunas de las corrientes de vanguardia del pensamiento empresarial resaltan la conveniencia de que las corporaciones implanten estrategias socialmente responsables frente al entorno en el que operan, y del cual van a obtener retornos, planteamiento que remite, entre otras cuestiones, a un compromiso de la firma con el ideario de la no discriminación por razón de género, que incluso puede difundirse como otra forma de legitimación de la empresa frente a sus mercados. En suma, el sugerido equilibrio en la balanza de poder empresarial y la supresión de barreras de desigualdad puede concebirse como una fórmula que replantea el modelo empresarial desde un enfoque de género, pero también, en última instancia, supondría alinear a las organizaciones con el entorno en el que operan.

Quizá la estructura socioeconómica del tejido empresarial de la provincia de Jaén todavía se muestre orientada hacia el sector primario e industrial, aunque el sector servicios gana peso a buen ritmo. Las oportunidades de desarrollo pueden resultar interesantes al contar con recursos en sectores de alto valor añadido, en ámbitos como el sector agrario más innovador, la agroalimentación o el turismo y servicios. Pero no hay que olvidar que la modernización del territorio no puede apoyarse exclusivamente en modelos de desarrollo económico, sino que ha de tener presente el plano social. En este contexto, una de las cuestiones que parecería necesario afrontar, de cara a un desarrollo socioeconómico sostenible, sería la obtención de un mayor equilibrio en la balanza de poder empresarial, pues en el siglo veintiuno no parece tolerable ni eficiente excluir de la producción económica a la mitad del talento.

---

## *Bibliografía*

---



- ACCOUNTING STANDARDS SETTING COMMITTEE (ASSC) (1975): *The Corporate Report*.
- ACKER, J. (1992): «Gendering Organisational Theory», en MILLS, A. J.; TANCRED, P. (ed.): *Gendering Organisational Analysis*, pp. 248-260, Sage, London.
- ADAMS, C. A.; HARTE, G. (1998): «The Changing Portrayal of the Employment of Women in British Banks' and Retail Companies' Corporate Annual Reports», *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, n.º 8, pp. 781-812.
- AFL-CIO (2001): «Got Equal Pay? Highlights of Women's Earnings in 2000», *Working Women*, agosto.
- ANDERSON, J. C.; JOHNSON, E. N.; RECKERS, P. M. J. (1994): «Perceived Effects of Gender, Family Structure and Physical Appearance on Career Progression in Public Accounting: A Research Note», *Accounting, Organizations and Society*, n.º 19, pp. 483-491.
- ANDERSON-GOUGH, F.; GREY, F.; ROBSON, K. (2005): «Helping Them to Forget...»: The Organizational Embedding of Gender Relations in Public Audit Firms», *Accounting, Organizations and Society*, n.º 30, pp. 469-490.
- ANDRÉS J.; LORCA, P. (2002): «Valor razonable: ¿evolución o revolución?», *Revista AECA*, n.º 59, pp. 18-22.
- ANKER, R. (1998): *Gender and Jobs. Sex Segregation of Occupations in the World*, OIT, Ginebra.
- ALVESSON, M.; DEETZ, S. (1996): «Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organisational Studies», en CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (ed.): *Handbook of Organisation Studies*, pp. 191-217, Sage, London.

- BARBERÀ, E.; SARRIÓ, M.; RAMOS, A. (2000): «Mujeres directivas: promoción profesional en España y el Reino Unido», *Quaderns Feministes*, n.º 2. Universidad de Valencia.
- BECKER, G. (1971): *The Economics of Discrimination*, Chicago University Press, Chicago.
- BENERÍA, L. (1999): «Globalization, Gender and the Davos Man», *Feminist Economics*, n.º 5.
- (2003): *Gender, Development and Globalization. Economics as if all People Mattered*, Routledge, Londres.
- BENSCHOP, Y; MEIZUHEN, H. E. (2002): «Keeping up Gendered Appearances: Representations of Gender in Financial Annual Reports», *Accounting, Organizations and Society*, n.º 27, pp. 611-636.
- BERENGUER, G.; CASTELVÍ, J. M.; CERVER, E.; JUAN, C.; TORCAL, V. R.; DE LA TORRE, A. (1999): *El laberinto de cristal. Un estudio sobre el acceso de las mujeres a los puestos de dirección en las cooperativas de trabajo asociado valencianas. Dificultades y oportunidades*, Federación Valenciana de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado, Valencia.
- BLAU, F. D.; FERBER, M. A.; WINKLER, A. E. (1998): *The Economics of Women, Men and Work*, Prentice Hall, New Jersey.
- BOSERUP, E. (1993): *La mujer y el desarrollo económico*, Minerva, Madrid.
- BOUCHIER, D. (1984): *The Feminist Challenge*, Schocken Books, New York.
- CAMPS, V. (1998): *El siglo de las mujeres*, Editorial Cátedra, Madrid.
- CAÑIBANO CALVO, L. (2004): «Información financiera y gobierno de la empresa», *Revista de Contabilidad*, vol. 7, n.º 13, pp. 19-74.
- CARRASCO, C. (ed.): *Mujeres y economía. Nuevas perspectivas para viejos y nuevos problemas*, Icaria, Barcelona.
- CASTAÑO; C. (2005): *Las mujeres y las tecnologías de la información*, Alianza Editorial, Madrid
- CASTAÑO, C.; IGLESIAS, C.; SÁNCHEZ, M. (2002): «Tecnología y empleo en perspectiva de género», *Economía Industrial*, n.º 348.
- COLLINSON, D.; COLLINSON, M. (1989): «The Domination of Men's Sexuality», en HEARN, J.; SHEPPARD, D.; BURRELL, G. (eds.): *The Sexuality of Organizations*, Sage, London.
- CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL (CES) (2000): *La protección social de las mujeres*, Colección Informes, n.º 4/2000. Madrid.
- COOPER, C.; PUXTY, A. (1996): «On the Proliferation of Accounting (His)stories», *Critical Perspectives on Accounting*, n.º 7, pp. 285-313.
- CORTINA, A. (2000): «Mujer, economía familiar y Estado de Bienestar», en: *Dimensiones económicas y sociales de la familia*, pp. 253-268. Fundación Argentaria, Colección Economía Española, número 14, Madrid.

- COUNCIL OF ECONOMIC ADVISERS (2000): *Opportunities and Gender Pay Equity y New Economy Occupations*.  
[http://clinton4.nara.gov/media/pdf/pay\\_equity\\_paper\\_final.pdf](http://clinton4.nara.gov/media/pdf/pay_equity_paper_final.pdf).
- CROMPTON, R. (1987): «Gender and Accountancy: A Reponse to Tinker and Neimark», *Accounting, Organizations and Society*, n.º 12, pp. 141-156.
- CROMPTON, R.; LE FEUVRE, N. (1992): «Gender and Bureaucracy: Women in Britain and France», en SAVAGE, M.; WITZ, A. (ed): *Gender and Bureaucracy*, Blackwell, Oxford.
- DE OLDE, C.; SLINKMAN, E. (1999): *Het Glazen Plafond*, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- DURÁN, M. A. (1987): *La jornada interminable*, Icaria, Barcelona.
- (1997): «El papel de mujeres y hombres en la economía española», *Información Comercial Española*, 760
- EAGLY, A. H.; JOHNSON, B. T. (1990): «Gender and Leadership Style: A Meta-analysis», *Psychological Bulletin*, n.º 108, pp. 233-256.
- ERNS & ERNS (1978): *Social Responsibility Disclosure: Survey of Fortune 500 Annual Reports*, Cleveland
- EUROSTAT: Encuestas de Fuerzas de Trabajo, [www.europa.eu.int/comm/eurostat](http://www.europa.eu.int/comm/eurostat).
- FINA, LL. (1996): «Trabajo en casa, fuera de casa y de doble jornada», en CASTAÑO, C.; PALACIOS, S.: *Salud, dinero y amor. Como viven las mujeres españolas de hoy*, Alianza Editorial, Madrid.
- FLAQUER, L. (2000): *Las políticas familiares en una perspectiva comparada*, Colección Estudios Sociales, n.º 3, Fundación «la Caixa», Barcelona.
- FUNDACIÓN ECONOMÍA Y DESARROLLO (ECODES) (2004): *Género y los Consejos de Administración de las empresas del IBEX 35*, Documento de trabajo.
- GALINSKY, E.; SALMOND, K.; BOND, J. T.; BRUMIT, M.; MOORE, M.; HARRINGTON, B. (2002): *Leaders in a Global Economy: A Study of Executive Women and Men*, Families and Work Institute y Boston College Center for Work & Family.
- GARCÍA, S. (2003): *Análisis socioeconómico de la estructura productiva de los hogares. La experiencia española en la última década del siglo XX*, Colección Estudios, n.º 148, Consejo Económico y Social, Madrid.
- GARCÍA SANZ, B. (2004): «La mujer en los procesos de desarrollo de los pueblos», *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, n.º 55, pp. 107-120.
- GARRIDO, L. (1998): «La ocupabilidad en la familia», *Papeles de Economía Española*, n.º 77, pp. 41-90.
- GHERARDI, S. (1995): *Gender, Symbolism and Organisational Cultures*, Sage, London.
- GUTEK, B. (1998): «Social research and organizacional practices», en HEARN, J.; SHEPPARD, D.; BURRELL, G. (eds.): *The secuality of organizations*, Sage, London.



- HARRIS, H. (1988): «Women in International Management: The Times They are a- Changing?», *International Review of Women and Leadership*, n.º 2.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. (1988): *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, Englewood, New Jersey.
- INIFEM (2000): *Informe sobre el progreso de las mujeres 2000*, www.undp.org.
- INSTITUTO DE LA MUJER (1994): *La mujer en cifras. Una década (1982-1992)*, Ministerio de Asuntos Sociales, Madrid.
- (2001): *Acciones positivas en el campo de la igualdad entre mujeres y hombres. Informe final de actividades del grupo de especialistas sobre acciones positivas en el campo de la igualdad entre hombres y mujeres*, Instituto de la Mujer, Madrid.
- JACOBS, J. A. (ed.) (1998): *Gender Inequality at Work*, Sage, London.
- JONUNG, C. (1998): «Occupational Segregation by Sex and Change Over Time», en PERSSON, I.; JONUNG, C. (eds.): *Women's Work and Wages*, pp. 36-71, Routledge, New York.
- KANTER, R. M. (1977): *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, Nueva York.
- (1999): *Las nuevas fronteras del management*, Editorial Paidós, Barcelona.
- KERGOAT, D. (1998): «La división du travail entre les sexes», en: *L'Etat des savoirs sur le travail*, La Découverte, Paris.
- KESSLER-HARRIS, A. (1982): *Out to Work- A history of Wage-earning Women in the United States*, Oxford University Press, New York.
- KIRKHAM, L.; LOFT, A. (1993): «Gender and the Construction of the Professional Accountant», *Accounting, Organizations and Society*, n.º 18, pp. 507-558.
- KOCH, U. (1998): «Equality issue lands on the manager's desk», *Nordic Labour Journal*, vol.2, pp. 10-34.
- KULHSRESTHA, H. S. (1973): «Accounting as a social science», en Estes, R. W. (ed.): *Accounting and society*, pp. 25-33, John Wiley & Sons.
- LE FEUVRE, N. (2004): *Trabajo y empleo de las mujeres en Europa*, Université de Toulouse-Le Mirail, <http://www.helsinki.fi/science/xantippa/wes/wes20.html>
- LEHMAN, C. R. (1990): «The Importance of Being Earnest: Gender Conflicts in Accounting», *Advances in Public Interest Accounting*, n.º 5, pp. 137-157.
- (1992): «Herstory in Accounting: The First Eighty Years», *Accounting, Organizations and Society*, n.º 17, pp. 261-297.
- LEHMAN, C. R.; TINKER, T. (1987): «The «Real» Cultural Significance of Accounts», *Accounting, Organizations and Society*, n.º 12, pp. 513-522.
- LIM, L. (1985): *Women Workers in Multinational Enterprise in Developing Countries*, OIT, Ginebre.
- LINOWES, D. F. (1973): «Socio-economic Accounting», en ESTES, R. W. (ed.): *Accounting and Society*, pp. 4-14, John Wiley & Sons.

- MACINTOSH, N. (1990): «Annual Reports in an Ideological Role: A Critical Theory Analysis», en COOPER, D. J.; HOPPER, M. (eds.): *Critical Accounts*, pp. 153-172. MacMillan, Londres.
- MARÍ-KLOSE, M.; NOS COLOM, A.; MARÍ-KLOSE, P. (1998): «Costilla o columna, la mujer como proveedora de servicios sociales», *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, n.º 13-14, pp. 163-171.
- MARSHALL, J. (1984): *Women Managers: Travellers in a Male World*, John Wiley and Sons Ltd.
- MARUANI, M. (2000): «An Overview of Major Issues», en MARUANI, M., ROGERAT, CH.; TORNS, T.: *Las nuevas fronteras de la desigualdad. Hombres y mujeres en el mercado de trabajo*, Icaria, Barcelona.
- MATTESSICH, R. (20 00): «Hitos de la investigación en contabilidad moderna (segunda mitad del siglo)», *Revista de Contabilidad*, vol. 3, n.º 5, pp. 18-66.
- MATTHEWS, D.; PIRIE, J. (2001): *The Auditors Talk*, Garland, London.
- MAUPIN, R. J.; LEHMAN, C. R. (1994): «Talking Heads: Stereotypes, Status, Sex-Roles and Satisfaction of Female and Male Auditors», *Accounting, Organizations and Society*, n.º 19, pp. 427-437.
- MEIL LANDNERLIN, G. (2004): «Familia y mercado de trabajo», *Congreso de Familia, Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades, Junta de Castilla y León*.
- MILLS, A. J. (1992): «Organization, Gender and Cultura», en MILLS, A. J.; TANCREDE, P. (eds.): *Gendering and Organizational Analysis*, Sage, London.
- MITTER, S. (1995): «Beyond the Politics of Difference», en MITTER, S.; ROWBOTHAM, SH.: *Women Encounter Technology: Changing Patterns of Employment in the Third World*, Routledge, Londres.
- MOBLEY, S. C. (1973): «The Challenges of Socio-economic Accounting», en ESTES, R. W. (ed.): *Accounting and society*, pp. 15-24, John Wiley & Sons.
- MOLYNEUX, M. (2001): «Globalización a qué precio. El impacto en las mujeres del Norte y el Sur», en VILLOTA, P. (ed.): *Perspectivas comparativas sobre género y ciudadanía*, Icaria, Barcelona.
- MONACCI, M. (1997): *Genere e organizzazione. Questioni e modelli interpretativi*, Guerini e Associati, Milán.
- MONTERREY MAYORAL, J. (2004): «Información contable y gobierno corporativo», *Revista de Contabilidad*, vol. 7 número monográfico, pp. 89-122.
- OHLOTT, R.; RUDERMAN, M. N.; MCCAULEY, C. D. (1994): «Gender Differences in Managers», *Developmental Job Experiences. Academy of Management Journal*, n.º 37, pp. 46-67.
- RAYBURN, L. G. (1971): «Recruitment of Women Accountants», *The Journal of Accountancy*, AICPA, November.

- RODRIGUEZ, A. (1996): «Reorganización del mercado laboral y el futuro del trabajo. La perspectiva de género», en RODRÍGUEZ, A.; GOÑI, B., y MAGUREGI, G. (eds.) *El futuro del trabajo. Reorganizar y repartir desde la perspectiva de las mujeres*, Bakeaz, Bilbao.
- ROSENER, J. B. (1990): «Ways Women Lead», *Harvard Business Review*, n.º 68, pp. 119-120.
- RUBERY, J.; TARLING, R. (1993): «La ségregation professionnelle des femmes et des hommes dans la Communauté Européenne», *Europe Sociale*, Supplément 3, Bruselas.
- RUETHER, R. R. (1981): «The Feminist Critique on Religious Studies», *Sounding*, vol. 64, n.º 4, pp. 388-402.
- SABATÉ, A.; RODRÍGUEZ, J. M.; DÍAZ, M. A. (1995): *Mujeres, espacio y sociedad*, Editorial Síntesis, Madrid.
- SÁENZ BLANCO, M. T. (2005): «Mujeres directivas: la paradoja de la eficacia», *Capital Humano*, n.º 187, pp. 112-118.
- SALAS FUMÁS, V. (2004): «Economía del diseño organizativo y contabilidad», *Revista de Contabilidad*, vol. 7, número monográfico, pp. 123-160.
- SEN, G. (1999): «Gendered Labour Markets and Globalisation in Asia», UNCTAD/UNPD Global Programme.
- SHEPPARD, D. (1989): «The Image and Self-image of Women Managers», en HEARN, J.; SHEPPARD, D.; BURRELL (eds.): *The Sexuality of Organizations*, Sage, London.
- STIGLITZ, J. (2002): *El malestar en la globalización*, Taurus, Madrid.
- TINKER, T.; NEIMARK, M. (1987): «The Role of Annual Reports in Gender and Class Contradictions at General Motors», *Accounting, Organizations and Society*, n.º 17, pp. 299-312.
- VILLOTA, P. (ed.) (2004): *Globalización y desigualdad de género*, Editorial Síntesis, Madrid.
- VINNICOMBE, S.; SINGH, V. (2002): «Sex Role Stereotypes and Requisites for Successful Top Managers», *Women in Management Review*, n.º 3-4.
- WALBY, S. (1986): *Patriarchy at Work*, Polity, Cambridge.
- WAJCMAN, J. (1991): *Feminism Confronts Technology*, The Pennsylvania State University Press, Pennsylvania.
- (2004): *Technofeminism*, Polity Press, Cambridge.
- WILLIAMS, M.; GÓMEZ-ACEBO, P. (2005): «360.º a la mujer directiva española», *Capital Humano*, n.º 187, pp. 120-126.
- WILSON, F. (1996): «Research Note: Organisational Theory: Blind and Deaf to Gender?», *Organisation Studies*, pp. 825-842.
- WIRTH, L. (2002): *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*, Colección Informes OIT N.º 58, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- WWW-ICT (2004): *Conceptual Framework and State of the Art*, Widening Women's Work in Information and Communication Technology, <http://www.www-ICT.com>.

La participación equilibrada de mujeres y hombres en distintos ámbitos de poder constituye uno de los objetivos de las modernas sociedades del bienestar hacia el cual se orientan las políticas públicas de igualdad de oportunidades. Las transformaciones producidas en el entorno social durante las últimas décadas evidencian los progresos y avances producidos en este terreno, manifestados en una sustancial equiparación entre géneros en todos los niveles formativos, así como en un constante y creciente proceso de incorporación femenina al mercado de trabajo remunerado y a la actividad mercantil a lo largo del último medio siglo. Sin embargo, la ausencia de una representación significativa en puestos correspondientes a la cúpula de decisión superior de muchas compañías revela que muchas mujeres aún se han de enfrentar a un “techo de cristal” en sus carreras profesionales, que dificulta su acceso a cargos ejecutivos de alto nivel en el mundo empresarial. De esta forma, se produce un desequilibrio por razón de género en la balanza del poder corporativo, derivado de mecanismos no explícitos, resistencias sutiles y factores invisibles. Con estas premisas, el presente trabajo se dirige a efectuar un diagnóstico enfocado hacia el ámbito del tejido empresarial de la provincia de Jaén, aportando una aproximación cuantitativa a la participación de mujeres y hombres en el poder corporativo. Los resultados obtenidos se discuten en relación con otras referencias comparativas y a la luz del marco analítico de explicación en el que convencionalmente se ha venido a fundamentar la existencia del “techo de cristal”, revisando asimismo los estudios precedentes que documenta la literatura previa.



Consejo Económico y Social  
de la Provincia de

*Jaén*

