

**DOBLE GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS Y EN DERECHO**

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Curso 2020/2021

**EL TECHO DE CRISTAL:
EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL
DE LAS EMPRESAS DEL IBEX 35**

Autora:

Arantza Alonso Maciel

Directoras:

Dra. Marta Escapa García

Dra. María Victoria Esteban González

Bilbao, a 12 de febrero de 2021



ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
PARTE I – EL TECHO DE CRISTAL	6
1. DESIGUALDAD DE GÉNERO EN EL MERCADO LABORAL	6
1.1. Desigualdad de género: tipología y conceptos	6
1.2. Agenda 2030 y ODS.....	9
2. SEGREGACIÓN VERTICAL DE GÉNERO	11
2.1. Instrumentos normativos adoptados en España.....	12
2.2. Sistemas implementados en la Unión Europea.....	14
3. CAUSAS DE LA SEGREGACIÓN VERTICAL DE GÉNERO	16
3.1. Estereotipos y roles de género	17
3.2. Cultura organizacional.....	18
3.3. Criterios de selección sesgados	20
3.4. Ausencia de <i>mentoring</i> o modelos de referencia.....	21
3.5. Conciliación de la vida laboral y familiar	22
PARTE II – EL TECHO DE CRISTAL EN LAS EMPRESAS COTIZADAS	25
1. MERCADO CONTINUO E IBEX 35	25
1.1. Estructura organizacional de las empresas cotizadas	25
1.2. Composición paritaria de los Consejos de Administración.....	27
2. SEGREGACIÓN VERTICAL DE GÉNERO EN EL IBEX 35	30
2.1. Mujeres en los Consejos de Administración	31
2.2. Mujeres en la alta dirección.....	36
CONCLUSIONES	42
BIBLIOGRAFÍA	44
ANEXO: TABLA DE SOCIEDADES COTIZADAS EN 2019	48

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Gráfico 1 – Evolución de consejeras y legislación adoptada en España.	12
Gráfico 2 – Porcentaje de mujeres en los Consejos de los países europeos.....	14
Gráfico 3 – Consejos de Administración de las sociedades cotizadas: distribución por género.	28
Gráfico 4 – Consejeras en las empresas cotizadas.	29
Gráfico 5 – Composición de los CA del IBEX 35: evolución.....	31
Gráfico 6 – Porcentaje de consejeras: evolución.....	32
Gráfico 7 – Tipología de Consejeras del IBEX 35 en el año 2019.	33
Gráfico 8 – Tipología de Consejeras del IBEX 35: evolución.....	34
Gráfico 9 – Consejeros y consejeras de carácter ejecutivo en el IBEX 35: evolución...	35
Gráfico 10 – Alta dirección de las sociedades del IBEX 35: distribución por género. ...	37
Gráfico 11 – Distribución por género de los Consejos de Administración y la alta dirección de las empresas del IBEX 35.	38
Gráfico 12 – Mujeres en los Consejos de Administración y alta dirección de las empresas que cotizan en el IBEX 35.	39
Gráfico 13 – Distribución de altas directivas por sectores de actividad.....	40
Gráfico 14 – Distribución de altas directivas por áreas funcionales de las empresas. ...	41
Tabla 1 – Composición de los Consejos de Administración: tipología de consejeros y vínculo societario.....	26

RESUMEN

La creciente presencia de mujeres en el mercado laboral desde su incorporación masiva a finales del siglo XX no ha ido acompañada de un incremento proporcional de su representación en la más alta jerarquía empresarial. El techo de cristal alude a la existencia de determinados factores y variables que, aunque son aparentemente invisibles, dificultan el acceso de las mujeres a los más elevados cargos de las empresas, que siguen ocupados mayoritariamente por hombres. Se trata de una problemática que ha motivado la adopción de diferentes instrumentos normativos, con objeto de fomentar la representación paritaria de mujeres y hombres en todos los ámbitos de las empresas. Sin embargo, la infrarrepresentación de mujeres continúa presente en los Consejos de Administración y en la alta dirección de las empresas que cotizan en el IBEX 35, que revisten gran importancia y visibilidad tanto a nivel nacional como internacional.

ABSTRACT

The growing presence of women in the labour market since their massive incorporation at the end of the 20th century, has not been accompanied by a proportional increase of their representation in the highest business hierarchy. The glass ceiling refers to the existence of certain causes that, although they are invisible, complicate the access of women to the highest positions of companies, which remain mostly occupied by men. It is a problem which has motivated the adoption of different laws to encourage the equal representation of women and men in all areas of enterprises. However, the underrepresentation of women remains present in the Management Boards and in the senior management of the companies listed on the IBEX 35, which are of great importance and visibility at both national and international levels.

INTRODUCCIÓN

El artículo 14 de la Constitución Española consagra el principio de igualdad entre hombres y mujeres cuando prohíbe toda discriminación por razón de género. Dicho principio es igualmente proclamado en la legislación vigente, siendo ejemplo de ello la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

No obstante, dicho reconocimiento formal del derecho a la igualdad de trato entre hombres y mujeres no ha trascendido al plano material, dado que en la actualidad se siguen produciendo situaciones de discriminación, tanto directa como indirecta, por razón de género: brecha salarial y brecha en las pensiones de jubilación, violencia de género, infrarrepresentación de mujeres en puestos de responsabilidad y liderazgo, división sexual del trabajo, reparto desigual de las tareas domésticas y de cuidados, etc.

Es por ello que alcanzar la igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres en los diferentes ámbitos de la sociedad (económico, social, cultural, laboral, político y empresarial, entre otros) constituye uno de los grandes retos actuales de la humanidad.

En el año 2015, Naciones Unidas aprueba la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible que incluye 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Entre ellos reconoce la importancia de lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas (ODS 5), objetivo que ha sido igualmente incluido en la «EHUagenda 2030. Por el desarrollo sostenible».

Ese gran reto de igualdad abarca, entre otra variedad de objetivos, alcanzar una representación equilibrada de hombres y mujeres en puestos de liderazgo, dirección y máxima responsabilidad de las empresas, donde las mujeres se encuentran infrarrepresentadas. Se trata de un fenómeno denominado segregación vertical de género, pero comúnmente conocido como «techo de cristal». Implica el reparto desigual de hombres y mujeres en la escala jerárquica de las empresas, de forma que, a medida que se asciende a cargos de mayor responsabilidad y toma de decisiones, disminuye la presencia de mujeres.

Esta problemática afecta mayoritariamente al sector privado, dado que, en general, el sistema de acceso a las profesiones del sector público reviste mayor claridad y transparencia, asegurando la igualdad de oportunidades y la meritocracia.

El presente trabajo consta de dos partes diferenciadas, así como un epígrafe que recoge las conclusiones de ambas: en primer lugar, se introducen las diferentes formas de desigualdad de género presentes en el mercado laboral y se centra el objeto de estudio en la segregación vertical de género. Se analizan los instrumentos normativos adoptados en España y su situación en términos de paridad para, posteriormente, compararla con los restantes países de la Unión Europea. A continuación, se estudian las diferentes causas del techo de cristal, como son los estereotipos y roles de género, la cultura organizacional, los criterios de selección sesgados, etc.

En la segunda parte del trabajo, se examina la evolución y la situación actual de las sociedades del mercado continuo, en términos de representación paritaria de mujeres y hombres en los cargos más elevados de la jerarquía empresarial. Para ello, se realiza una comparación entre las empresas que cotizan en el IBEX 35 y las restantes del mercado continuo. Al tratarse del índice bursátil de referencia en España, aunque no lo integran siempre las mismas empresas, estas tienen una visibilidad superior y revisten mayor importancia, constituyendo un modelo de actuación para el resto del mercado. Por ello, se analiza tanto la evolución como la situación actual de las sociedades que cotizan en el IBEX 35, en relación con la presencia de mujeres en los Consejos de Administración y en la alta dirección. Asimismo, se alude a los efectos positivos que conlleva una representación paritaria de mujeres y hombres en todos los niveles corporativos, tanto desde una perspectiva de equidad social, como desde una perspectiva económica (asignación eficiente de recursos humanos, aprovechamiento de talento, etc.). Por ello, el objetivo de este estudio es conocer la evolución y la situación actual de las empresas que cotizan en el IBEX 35, en relación al objetivo de romper el techo de cristal y garantizar la igualdad efectiva de mujeres y hombres en los ámbitos económico, social y empresarial.

Por último, se exponen las principales conclusiones extraídas de los análisis realizados en ambas partes del trabajo.

PARTE I – EL TECHO DE CRISTAL

1. DESIGUALDAD DE GÉNERO EN EL MERCADO LABORAL

La tradición histórica de la organización social suponía una división sexual de la vida familiar y laboral: por un lado, se atribuían las actividades productivas a los hombres, es decir, el mercado de trabajo y la actividad laboral, a fin de asegurar el sustento de la familia. Por otro lado, eran las mujeres quienes se dedicaban a las tareas reproductivas, esto es, las labores domésticas y de cuidado de los hijos y mayores.

Hacia mediados del siglo XX (o finales, en el caso de España) tiene lugar lo que a día de hoy supone el mayor cambio en el ámbito laboral de las sociedades modernas del bienestar: la incorporación masiva de la mujer al mercado de trabajo (Torns y Recio, 2012, pág. 182).

Sin embargo, este hecho no ha supuesto la concurrencia de hombres y mujeres en situación de igualdad en el mercado laboral, sino que éste presenta una discriminación generalizada por razón de género.

1.1. Desigualdad de género: tipología y conceptos

La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (Ley de Igualdad, en lo sucesivo) determina en su artículo 6 la diferencia entre la discriminación directa e indirecta por razón de género.

Por un lado, la discriminación directa es aquella en que una persona es, ha sido o pudiera ser tratada, en función de su género, de forma menos favorable a otra que se encuentra en situación comparable.

Por otro lado, la discriminación indirecta por razón de género supone que una disposición, práctica o política que son aparentemente neutras, impactan de forma diferente en las personas de un sexo, generando un resultado negativo o desigual respecto a las personas del otro. No obstante, se excluyen expresamente de este tipo de discriminación las medidas de acción positiva, reguladas en el artículo 11 de la propia Ley de Igualdad.

Las medidas de acción positiva suponen la adopción de medidas específicas en favor de las personas pertenecientes a un género, con objeto de corregir las situaciones de

desigualdad existentes y hacer efectivo el principio de igualdad. Entre estas medidas se encuentran, por ejemplo, la implantación de sistemas de cuotas en las listas electorales para garantizar la representación paritaria de hombres y mujeres o las subvenciones que favorecen el empleo de mujeres en espacios que se encuentran mayoritariamente ocupados por hombres.

Estas medidas se caracterizan principalmente por su temporalidad, dado que están condicionadas a la consecución de un fin. Esto supone que una vez alcanzado el objetivo que motivó su adopción quedan vacías de contenido, por lo que se cesa en su aplicación.

Entre las diferentes manifestaciones de la desigualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral se encuentra la segregación por razón de género, que se materializa a nivel horizontal y vertical.

La segregación horizontal de género implica «la distribución desproporcionada de hombres y mujeres por sectores laborales específicos» (Barberá et al., 2002, pág. 55). Desde una perspectiva socio-histórica, determinadas profesiones se han considerado «femeninas» como por ejemplo enfermería, enseñanza o administración; mientras que otras, como ingenierías o matemáticas, se han calificado como «masculinas».

La tradicional división sexual del trabajo se sustenta sobre la base de estereotipos socioculturales de género. Entre ellos se encuentra la histórica atribución de las responsabilidades de cuidado del hogar y de la familia a las mujeres o la presunción de que los hombres tienen mayor formación académica y experiencia profesional, a pesar de que tanto el nivel de estudios como la tasa de actividad de las mujeres se han incrementado considerablemente en las últimas décadas (Anker, 1997, pág. 346).

Es por ello que una gran proporción de las mujeres ocupadas se concentra en torno a determinadas profesiones «feminizadas», que en su mayoría suponen atender, cuidar o servir a otras personas (Agut y Martín, 2007, pág. 204).

Consecuentemente, la asunción generalizada de determinadas profesiones como «masculinas» o «femeninas» se traduce estadísticamente en su ocupación mayoritaria por personas del género al que se atribuyen, lo que refuerza las desigualdades entre hombres y mujeres en el mercado laboral.

Por otro lado, la segregación vertical de género, también denominada «techo de cristal» implica que, con independencia del sector laboral analizado, «la proporción de mujeres disminuye a medida que se asciende en la jerarquía piramidal, de modo que su

presencia ocupando posiciones de poder y asumiendo responsabilidades laborales es mínima» (Barberá et al., 2002, pág. 56).

Se hace referencia a la infrarrepresentación de las mujeres en los puestos más elevados, de mayor responsabilidad y liderazgo de los ámbitos empresarial, económico, político, etc., como consecuencia de la existencia de obstáculos en su carrera profesional que son aparentemente invisibles, pero que actúan como freno a su promoción interna.

El concepto de «suelo pegajoso» es complementario al de techo de cristal y alude a los factores que mantienen a las mujeres en la base de la pirámide económica: mayor dificultad de desarrollo en el mercado laboral, empleos vinculados a las tareas de limpieza y de cuidados, salarios bajos, peores condiciones laborales y elevadas tasas de parcialidad y temporalidad, con objeto de conciliar el trabajo con las responsabilidades domésticas y de cuidado de la familia (Torns y Recio, 2012, pág. 190).

Además, estudios recientes han incorporado nuevos conceptos como es el de las «paredes de cristal». Con ello se alude a la menor presencia de mujeres en los puestos directivos de las áreas más estratégicas de las empresas, como son investigación, desarrollo o contabilidad, de modo que estos cargos están generalmente ocupados por hombres (OIT, 2019, pág. 45).

Así, cuando las mujeres acceden a puestos directivos suele tratarse de áreas dedicadas a la asistencia a dirección y apoyo, como administración o recursos humanos. En estos ámbitos las posibilidades de ascenso a la dirección general o a cargos del Consejo de Administración, que están más relacionados con funciones de gestión estratégica, disminuyen.

Por ello, mientras que el techo de cristal alude a la dificultad de acceso a puestos de dirección y responsabilidad, las paredes de cristal se refieren a la segregación ocupacional de género que concurre en los propios cargos directivos y Consejos de Administración (OIT, 2019, pág. 45).

Otros estudios aluden al concepto de «techo de cemento», que se deriva de las decisiones adoptadas por las propias mujeres, como rechazar el ascenso a puestos más elevados debido al coste personal y familiar derivado del mismo (Chinchilla et al., 2005). En términos similares, Mateos de Cabo et al. (2010, pág. 136) aluden a una «anticipación por parte de muchas mujeres del techo de cristal, lo que les lleva a sacrificar su desarrollo profesional en favor de su vida familiar».

El conjunto de desigualdades por razón de género que tienen lugar en el mercado laboral se traduce en la denominada brecha salarial, que refleja la diferencia entre los salarios percibidos entre hombres y mujeres y se calcula atendiendo a los ingresos brutos por hora de todos los trabajadores (Comisión Europea, 2014, pág. 2).

En el año 2019 la brecha salarial en España era del 12,2%, lo que supone que las mujeres cobran una media del 12,2% menos que los hombres (PwC y CEOE, 2019, pág. 8). De la Rica (2018, pág. 22) sostiene que entre las causas de dicha desigualdad se encuentran el tipo de empleo y la segregación ocupacional y sectorial, dado que, en general, las mujeres trabajan en empleos y sectores que reportan salarios por hora inferiores. No obstante, también alude a la existencia de desigualdad salarial en el caso de hombres y mujeres que realizan trabajos muy semejantes (discriminación directa).

Hay otras formas de desigualdad salarial que tienen orígenes más sutiles y menos visibles. Se trata de diferencias salariales procedentes de formas de remuneración distintas, como las primas y complementos salariales y que constituyen una discriminación indirecta (OIT, 2004, pág. 33).

Asimismo, también son causas de la brecha salarial la infravaloración de las capacidades laborales de las mujeres y su mayor dedicación al trabajo no remunerado: cuidado del hogar y de la familia, con la consecuente parcialidad y temporalidad que caracterizan al empleo femenino (Comisión Europea, 2014, págs. 5 a 7).

En los últimos años se han adoptado diversos instrumentos normativos, tanto a nivel europeo como nacional, como la Directiva 2006/54/CE o el Real Decreto 902/2020, a fin de poner término a la brecha salarial y de forma progresiva alcanzar la igualdad retributiva entre hombres y mujeres.

1.2. Agenda 2030 y ODS

En el año 2015 la ONU aprueba la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, donde se incluyen los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS, en adelante) previstos por la organización a fin de poner término a la pobreza y fomentar un mundo de paz, prosperidad y sostenibilidad. Con la adopción de los ODS se inicia una nueva forma de hacer frente a los retos mundiales actuales, donde los actores principales son la sociedad civil y las entidades corporativas (Red Española del Pacto Mundial, 2019, pág. 30).

No obstante, la consecución con éxito de los ODS requiere no solo del compromiso de los diferentes Estados, sino de la implementación de acciones efectivas. En el caso de España, la Red Española del Pacto Mundial (2019, pág. 11) se ocupa de fomentar la adopción de medidas por las entidades españolas, a fin de controlar el nivel de integración de los ODS y el progreso alcanzado.

Asimismo, el informe «Comunicando el progreso 2019» analiza de forma individualizada las sociedades que cotizan en el IBEX 35 y señala que ascienden al 86% las que se encuentran comprometidas con la consecución de los ODS, incluyendo información sobre los mismos en sus informes de sostenibilidad (Red Española del Pacto Mundial, 2019, pág. 26).

Concretamente, el ODS 5 persigue la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas. Con ello se pretende poner término a toda forma de discriminación y violencia contra el género femenino, asegurar el reconocimiento del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado y promover la corresponsabilidad del cuidado del hogar y la familia, entre otros retos.

Se trata de un área que tiene un peso relevante en el sector privado, de ahí que es esencial el desarrollo de acciones efectivas por parte de las empresas. En este sentido, el 80% de las sociedades que cotizan en el IBEX 35 afirma tratar la igualdad de género entre las políticas de empresa (Red Española del Pacto Mundial, 2019, pág. 55).

A los efectos del presente trabajo, reviste especial importancia uno de los fines a los que aspira el ODS 5, que es la efectiva igualdad de oportunidades de liderazgo en los ámbitos político, económico y público a nivel global (meta 5.5).

Es fundamental a este respecto fomentar desde las empresas el incremento de mujeres en los puestos de responsabilidad y toma de decisiones, como son los Consejos de Administración y la alta dirección. Con todo ello se persigue conseguir la representación paritaria de mujeres y hombres en las empresas, así como asegurar el máximo aprovechamiento de los beneficios derivados de la presencia de mujeres en todos los ámbitos corporativos.

2. SEGREGACIÓN VERTICAL DE GÉNERO

La segregación vertical de género, tal como se ha introducido previamente, constituye la infrarrepresentación de las mujeres en los más altos cargos de las empresas y demás organizaciones. Supone que, cuanto más elevado es el cargo, es decir, a medida que se asciende en la jerarquía corporativa, la presencia femenina disminuye.

Este fenómeno se conoce comúnmente como «techo de cristal», término que fue acuñado en el año 1986 en un informe sobre mujeres ejecutivas. Alude de forma metafórica a una barrera que es «tan sutil que se torna transparente, pero que resulta un fuerte impedimento para que las mujeres puedan moverse dentro de las jerarquías corporativas» (Morrison et al., 1987, pág. 13).

El techo de cristal se debe a la existencia de determinados factores y variables que, aunque aparentemente son invisibles, constituyen barreras que obstaculizan la promoción de las mujeres en su carrera profesional. En consecuencia, quedan relegadas a puestos de inferior categoría y peor valorados, con menor retribución y condiciones más precarias. En palabras de Agut y Martín (2007, pág. 202): «cuanto más alto es el puesto, más nítida es la brecha entre los dos géneros».

Se produce así lo que la OIT (2019, pág. 42) define como «fuga de talento en el escalafón corporativo», en tanto que cada vez hay más mujeres en los niveles medio y superior de la administración empresarial, si bien los cargos directivos de máximo nivel y las direcciones generales, se encuentran ocupadas mayoritariamente por hombres.

Alcanzar una representación equilibrada de hombres y mujeres en los puestos de liderazgo y máxima representación garantizando la paridad, es un objetivo que a día de hoy reviste gran importancia tanto a nivel nacional como internacional. De hecho, en el ámbito de la Unión Europea existe un compromiso conjunto de los Estados miembros de fomentar la igualdad de género en las empresas cotizadas. En el año 2012 la Comisión Europea emitió una propuesta de Directiva cuyo objetivo era incrementar la presencia de mujeres en los Consejos de Administración de todas las empresas europeas y conseguir una mínima armonización en las regulaciones estatales.

La referida propuesta establecía como objetivo que el género infrarrepresentado tuviera una presencia mínima del 40%, si bien no establecía un sistema de cuotas, sino que apostaba por la implantación de sistemas de selección más claros, neutros y transparentes. Con ello se perseguía promover una mayor diversidad en la toma de

decisiones, así como alcanzar una participación más equitativa de ambos géneros (Parlamento Europeo y Consejo, 2012, págs. 5 a 6). Además, preveía la imposición de sanciones para los supuestos de incumplimiento.

Sin embargo, la propuesta de Directiva no consiguió el consenso necesario para su aprobación, por lo que se mantiene la divergencia de regulaciones en los diferentes Estados: mientras que algunos optan por leyes «blandas», esto es, recomendaciones consistentes en cumplir o explicar los motivos del incumplimiento (como es el caso de España), otros abogan por el establecimiento de cuotas rígidas, con sanciones en caso de infracción. De ello se deriva que los avances en términos de representación paritaria se producen a diferentes velocidades en función del territorio.

2.1. Instrumentos normativos adoptados en España

El Gráfico 1 muestra la evolución de la presencia de consejeras en las empresas que cotizan en el IBEX 35 entre los años 2005 y 2019, señalando la diferente normativa que se ha adoptado a nivel nacional en dicho periodo.

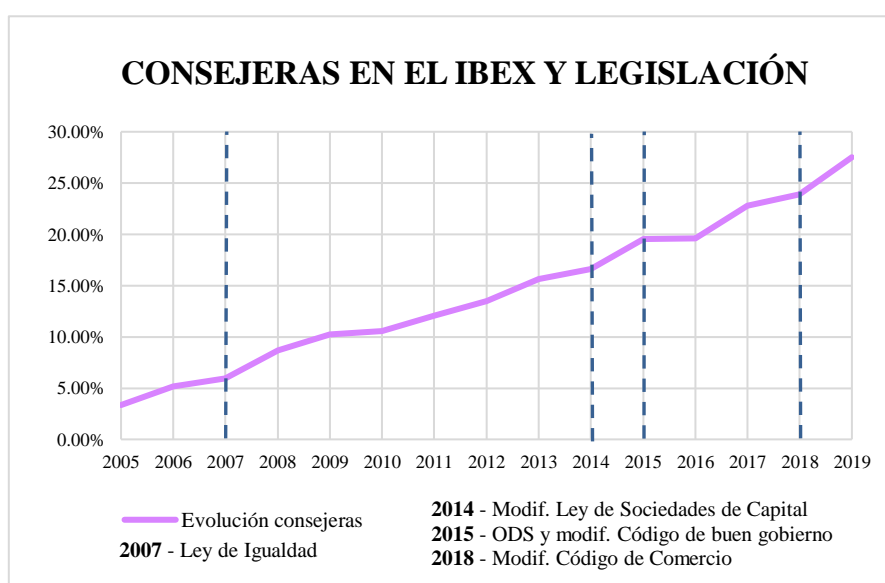


Gráfico 1 – Evolución de consejeras y legislación adoptada en España.

Fuente: elaboración propia a partir de los Informes de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados regulados de los años 2005 a 2019, publicados por la CNMV.

Tal como se observa en el Gráfico 1, en el año 2007 se aprueba la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres a la que ya se ha aludido previamente. En su artículo 75 insta a las sociedades mercantiles a incrementar

la presencia de mujeres en sus Consejos de Administración a fin de alcanzar una representación equilibrada de ambos géneros, de forma que el infrarrepresentado no suponga menos del 40%. La propia Ley establece un horizonte temporal de ocho años para la consecución de ese objetivo a contar desde su entrada en vigor. Sin embargo, en el año 2015, año de expiración del plazo, el porcentaje de mujeres no alcanzaba ni el 20%.

Tras la Ley de Igualdad, en el año 2014 se modifica la Ley de Sociedades de Capital, tal como refleja el Gráfico 1. Se establece que la comisión de nombramientos de cada compañía establecerá un objetivo de paridad para el género infrarrepresentado en el Consejo de Administración (cuota flexible) y propondrá instrucciones para su alcance. Por tanto, se deja en manos de la responsabilidad corporativa de las empresas el progreso en términos de paridad, dependiendo en cada caso del compromiso de cada compañía con la igualdad de género.

El Gráfico 1 muestra la aprobación de la Agenda 2030 por la ONU en el año 2015, que incluye los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre ellos la igualdad de género (ODS 5). Para la consecución de dicho objetivo la Red Española del Pacto Mundial (2019, pág. 55) considera esencial fomentar la presencia de las mujeres en los Consejos de Administración y en la alta dirección.

Desde entonces se han adoptado medidas en el ámbito nacional con objeto de impulsar la consecución de ese objetivo. El informe que analiza el cumplimiento de los ODS en las empresas españolas sostiene que la previsión de objetivos concretos y cuantificables puede ser un instrumento útil a fin de incrementar la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad (Red Española del Pacto Mundial, 2019, pág. 56). En este sentido, el Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas (CBG, en adelante) establece que se deberá fomentar el incremento de mujeres en los Consejos de Administración a fin de que en el año 2020 alcancen, como mínimo, el 30%. En el año 2020, se actualiza el objetivo y se establece que en el año 2022 haya, como mínimo, un 40% de consejeras. Se trata de recomendaciones cuya ejecución reviste carácter voluntario para las sociedades cotizadas, si bien en caso de incumplimiento deben proporcionar explicaciones al respecto, aunque no se prevén sanciones.

En el año 2018 la modificación del Código de Comercio obliga a las grandes empresas a publicar con carácter anual información relativa a cuestiones como la distribución por género del personal, la tipología de contratos y la media de

Los Estados que han optado por sistemas de cuotas rígidas vinculantes son Francia, Italia, Bélgica y Alemania y, tal como se observa en el Gráfico 2, todos ellos cuentan con un porcentaje de mujeres superior al 35%.

El Gráfico 2 muestra que Francia es el país más avanzado en términos de paridad, al contar con un 45,3% de mujeres en puestos de liderazgo y responsabilidad. Desde el año 2011 está vigente una ley que establece una cuota rígida del 40% de mujeres en las grandes empresas (PwC e Isotes., 2012, pág. 19).

Suecia se encuentra en segundo lugar a nivel europeo, en tanto que el 37,5% de cargos de sus Consejos están ocupados por mujeres, tal como refleja el Gráfico 2. Sin embargo, no ha adoptado ningún sistema de cuotas, sino que su Código de gobierno corporativo del año 2004 prevé un objetivo voluntario de paridad bajo el sistema «cumplir o explicar», similar al español (European Commission, 2016, pág. 7).

Italia y Bélgica (tercera y cuarta posición) cuentan con sistemas de cuotas del 33% de mujeres y Alemania, que ocupa el quinto lugar, del 30% (European Commission, 2016, pág. 6). La implantación de dicho sistema en el Estado alemán destaca especialmente, en tanto que fue uno de los países que formuló una mayor oposición a la aprobación de la Directiva europea del año 2012.

A partir de enero de 2018 entraron en vigor los sistemas de cuotas rígidas adoptados por Austria y Portugal, que establecen una representación de mujeres en sus Consejos del 30 y el 33%, respectivamente. Antes del inicio de vigencia de las cuotas, el porcentaje de mujeres en Austria era del 19,2% y de Portugal del 16,2%, si bien el Gráfico 2 revela que en el segundo semestre del 2019 representan el 31,3% y el 24,6%, respectivamente. En la actualidad, Austria se encuentra entre los diez países europeos líderes en términos de representación paritaria en las empresas.

Por otro lado, los Estados que se sitúan a la cola de Europa que, tal como refleja el Gráfico 2 son Estonia, Chipre y Malta, no han implementado medidas para fomentar la presencia de mujeres en sus Consejos (European Commission, 2019, pág. 27).

En el caso de España, como se ha indicado en la sección anterior, se adoptó en el año 2007 un sistema de cuotas «blandas» cuyo plazo de consecución expiró en 2015. Comparando el porcentaje de mujeres en los Consejos españoles con los restantes países europeos, en el año 2019 España se encuentra en la posición número 14, es decir, justo en la mitad de la lista.

El informe de igualdad de la Comisión Europea del año 2019 refleja que entre octubre de 2010 y el mismo mes de 2018, los Estados que han implementado cuotas rígidas de género han incrementado la representación de mujeres en sus Consejos en una media de 27,6 puntos porcentuales. Frente a aquellas, los países que han optado por otro tipo de sistemas (objetivos sin sanción o que delegan la decisión en el compromiso de cada empresa, entre otros), han progresado en paridad en 14,3 puntos porcentuales de media, es decir, prácticamente la mitad. Por último, los Estados que han adoptado una actitud pasiva ante el techo de cristal sin implementar medidas al respecto, presentan un incremento de mujeres de 1,5 puntos porcentuales en ocho años (European Commission, 2019, pág. 27).

Dicho análisis refleja el efecto positivo del establecimiento de sistemas de cuotas vinculantes para las empresas. Aseguran tanto el compromiso, como la implementación de acciones efectivas desde las sociedades, por lo que suponen mayores garantías para la representación igualitaria de mujeres y hombres en los puestos de liderazgo y toma de decisiones.

3. CAUSAS DE LA SEGREGACIÓN VERTICAL DE GÉNERO

El incremento de la presencia de mujeres en el mercado laboral desde su incorporación masiva a finales del siglo XX no ha ido acompañado de un aumento proporcional de su representación en los más altos cargos de la jerarquía empresarial, sino que estos siguen ocupados mayoritariamente por hombres.

La segregación vertical de género ha sido materia de estudio desde entonces con objeto de conocer sus causas y, en consecuencia, tratar de erradicarla o, al menos, reducirla mediante la adopción de instrumentos normativos y medidas prácticas. Factores como la existencia de estereotipos y roles de género, la cultura organizacional de las empresas y los conflictos derivados de la conciliación de la vida familiar y laboral, entre otros, constituyen en la actualidad las principales barreras que dificultan el ascenso de las mujeres en la jerarquía corporativa.

3.1. Estereotipos y roles de género

Los roles de género tradicionales atribuían a los hombres las actividades laborales a fin de procurar el sustento de la familia (rol productivo) y asignaban a las mujeres las tareas domésticas y de cuidado del hogar (rol reproductivo).

Con la incorporación de la mujer al mercado laboral, se produce una evolución respecto de los roles clásicos previamente referidos, si bien en la actualidad aún se mantienen determinados estereotipos socioculturales, herencia de aquellos. Se trata de creencias socialmente generalizadas que establecen un patrón o modelo de comportamiento que caracteriza a los hombres y las mujeres, distinguiendo ambos géneros (Agut y Martín, 2007, pág. 203).

Dicha desigualdad no se manifiesta únicamente en el ámbito social, sino que está muy arraigada en el espacio corporativo. El comportamiento tradicional del mundo empresarial se sustenta en estereotipos que atribuyen tareas y funciones diferentes a hombres y mujeres atendiendo a su género, lo que alimenta la asimetría en las relaciones de poder entre ambos y condiciona su comportamiento.

En este sentido, en el ámbito corporativo se produce una discriminación derivada de creencias sesgadas sobre las capacidades de las mujeres, si bien se trata de presunciones carentes de fundamentación real y objetiva (Mateos de Cabo et al., 2010, pág. 136). Existe la creencia compartida de que los hombres son mejores directivos que las mujeres, en tanto que los modelos de dirección y liderazgo ejemplares derivan del prototipo masculino tradicional. Por consiguiente, se asocian a la figura del «buen directivo» cualidades como fuerza, competitividad, agresividad o autoridad, extraídas de ejemplos de directivos de éxito donde históricamente han predominado los hombres. No obstante, la OIT (2004, pág. 69) señala que aptitudes tradicionalmente asumidas como «femeninas» cada vez revisten mayor importancia en el mundo empresarial: comunicación, empatía, integridad, etc.

Asimismo, existe la creencia generalizada de que las mujeres siempre priorizarán el trabajo doméstico sobre el corporativo, en tanto que son ellas quienes se ocupan en mayor medida de las responsabilidades domésticas y familiares (Sarrió et al., 2002, pág. 170). Es por ello que en muchas ocasiones no se les ofrecen las mismas oportunidades de promoción en la empresa.

En consecuencia, fruto de los roles tradicionales de género, en el mundo empresarial persiste la convicción de que el trabajador más rentable es el hombre: se presume que dispone de mayor facilidad para conciliar la vida familiar y laboral, al contar con el apoyo de la mujer que es quien se encargará mayoritariamente del cuidado del hogar y la familia (OIT, 2004, pág. 20).

Se trata, por tanto, de creencias estereotipadas que constituyen una desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y que perpetúan la tradicional división sexual del trabajo. Esto dificulta el ascenso de las mujeres a posiciones de poder y responsabilidad en la escala jerárquica de las empresas, frenando su progreso profesional (Ramos et al., 2003, pág. 271).

Queda patente la necesidad de romper con esos sesgos sociales de género e implementar medidas que impulsen la presencia de mujeres en todos los niveles de las empresas, garantizando la igualdad de ambos géneros.

3.2. Cultura organizacional

Como ya se ha señalado, la incorporación de la mujer al mercado laboral entre mediados y finales del siglo XX no va acompañada de un reparto proporcional del cuidado de la familia, sino que estas tareas siguen recayendo mayoritariamente sobre las mujeres. De hecho, tal como revela la OIT (2018, pág. 4), las mujeres realizan el 76,2% de las tareas de cuidados, dedicándole 3,2 veces más tiempo que los hombres.

Se trata de trabajos no remunerados y no reconocidos a nivel social. En algunos casos se desempeñan con dedicación exclusiva, pero en su mayoría, se acumulan a las jornadas laborales, de ahí que Chinchilla et al. (2006, pág. 2) hablan de una «segunda jornada» a la que deben hacer frente las mujeres una vez finalizada la jornada de trabajo.

Es por ello que la parcialidad laboral es una característica propia del empleo femenino, al ser principalmente las mujeres quienes deben compatibilizar el trabajo con el cuidado de la familia, que es asumido como «un deber asociado al rol de género» (Agut y Martín, 2007, pág. 203).

La asunción mayoritaria del trabajo no remunerado por las mujeres constituye, además, una barrera para su ascenso a los cargos superiores de las empresas: una encuesta efectuada por la OIT a nivel mundial revela que, para ocupar tales puestos, el 77% de las

empresas considera preceptivas la «disponibilidad para trabajar en todo momento y lugar y la movilidad geográfica» (OIT, 2019, pág. 69).

Así, la cultura organizacional de la disponibilidad absoluta supone en sí misma un obstáculo a la conciliación entre la vida familiar y laboral, lo que afecta en mayor medida a las mujeres y obstaculiza su progreso profesional.

Además, en los puestos directivos y de responsabilidad de las empresas se considera especialmente relevante, a los efectos de desarrollo y reconocimiento profesionales, la etapa comprendida entre los 30 y los 40 años, periodo que coincide con el de mayor cuidado y dedicación a los hijos. En este sentido, muchos empresarios, a la hora de incorporar nuevos empleados, incluyen a las mujeres en edad fértil entre los trabajadores menos susceptibles de contratación (Agut y Martín, 2007, págs. 206 y 207).

Es por ello que, para poder acceder a los puestos más elevados del escalafón corporativo, muchas mujeres renuncian a la maternidad o tratan de demorarla lo máximo posible (Larrieta et al., 2015, pág. 9), si bien dependen de la vida fértil y el ciclo biológico que actúan como elementos limitadores de esa decisión en términos temporales. No ocurre lo mismo para los hombres, que disponen de mayor flexibilidad para tomar decisiones relativas a la paternidad (OIT, 2004, pág. 55).

Por tanto, la cultura organizacional supone una barrera que obstaculiza el progreso profesional de las mujeres, obligándolas en muchos casos a elegir entre el cuidado de la familia y el trabajo remunerado, renunciando así a potenciales ingresos, así como a oportunidades de ascenso y promoción.

Por otro lado, estudios a nivel corporativo revelan que la cultura organizacional tradicional prevalece en muchas compañías, dificultando el progreso de las mujeres a los puestos directivos. El informe de PwC e Isotes relativo a mujeres directivas (2012, pág. 7) señala que en «en algunos entornos, los hombres promocionan por su potencial y las mujeres por sus resultados». Esto refleja el «laberinto de cristal» al que aluden Larrieta et al. (2015, pág. 6) en relación con los mayores condicionantes y obstáculos a los que se enfrentan las mujeres a la hora de ascender a puestos de responsabilidad y liderazgo.

No obstante, hay determinados factores organizacionales que favorecen la presencia femenina en los puestos directivos, como es el porcentaje de mujeres que trabajan en la empresa: cuanto mayor sea la proporción de mujeres contratadas, mayor será la probabilidad de que ocupen un cargo en la dirección (OIT, 2019, pág. 33) y cuanto

mayor sea el número de mujeres en el Consejo de Administración, menores serán las barreras de acceso para otras mujeres (Mateos de Cabo et al., 2010, pág. 133). En este sentido, si es una mujer quien ejerce la dirección general de una empresa o quien preside la junta directiva, aumenta la probabilidad de que otras mujeres ocupen puestos intermedios y superiores de áreas estratégicas, como la contable o la operativa (OIT, 2019, pág. 47).

La presencia de mujeres en la dirección de las compañías reviste importancia desde el punto de vista económico, dado que permite mejorar las relaciones con todos los grupos de interés de la empresa y mejorar la comprensión de los mercados y de la clientela (Barberá et al., 2009, pág. 140). Hay que tener en cuenta que las mujeres constituyen más de la mitad de la población, de ahí que su presencia en la dirección de las empresas representa la visión de más del 50% de los consumidores potenciales. Además, tal como señala el informe de PwC e Isotes (2012, pág. 4), la presencia de directivas favorece una postura más plural en la toma de decisiones empresariales, por lo que puede constituir una ventaja competitiva.

Todo ello tiene implicaciones positivas desde una perspectiva de rentabilidad económica, dado que supone un aprovechamiento eficiente de todos los recursos de que dispone la sociedad. De hecho, la OIT (2018, pág. 66) señala que «las empresas que han instaurado una cultura inclusiva desde la perspectiva de género tienen un 9% más de probabilidades de mejorar su rendimiento empresarial».

3.3. Criterios de selección sesgados

En general, tanto el acceso a los puestos de trabajo como la carrera profesional en el sector público revisten mayor transparencia y claridad que en el sector privado, ya que los criterios de selección y promoción de personal en las empresas presentan sesgos que quebrantan la igualdad de oportunidades.

Larrieta et al. (2015, pág. 10) señalan que en los sistemas de selección y reclutamiento de la alta dirección corporativa concurre un predominio masculino, así como una tendencia a seleccionar personal con características semejantes. En el mismo sentido, Mateos de Cabo et al. (2010, pág. 136) aluden a la existencia de una discriminación por preferencias de la que se derivan procesos de selección con sesgos o criterios orientados a la homogeneidad del grupo. De esta manera, se tiende a elegir nuevos miembros con características semejantes a los existentes, con lo que se perpetúa,

en el caso de los Consejos de Administración y la alta dirección de las sociedades, la presencia mayoritaria de hombres, así como las barreras en el acceso de las mujeres (Carrasquero, 2014, pág. 18).

El informe de PwC e Isotes (2012, pág. 30) alude a la concurrencia de discrecionalidad en la promoción del personal de la alta dirección. De la encuesta que analiza el informe, casi el 50% de las directivas consultadas considera que los sistemas de selección y promoción no revisten objetividad ni transparencia. Además, señalan que la falta de claridad incrementa la posibilidad de se apliquen criterios ajenos a la meritocracia, como pueden ser la buena relación con el superior, la cantidad de tiempo destinado al trabajo, etc.

La aplicación de criterios selectivos sesgados refuerza los estereotipos de género a la hora de adoptar decisiones de evaluación y promoción de mujeres (Larrieta et al., 2015, pág. 10). Es por ello que, como se ha indicado previamente, en el año 2018 se modifica el Código de Comercio con objeto de fomentar la transparencia en los sistemas de contratación y selección y favorecer la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

3.4. Ausencia de *mentoring* o modelos de referencia

El *mentoring* supone el mantenimiento de una relación informal y continua con un trabajador senior que aporta sus conocimientos y su experiencia profesional. Así, el mentor actúa como apoyo en la carrera profesional de ascenso a la alta jerarquía de la empresa u organización, resultando especialmente relevante en el desarrollo de aptitudes de liderazgo (Larrieta et al., 2015, pág. 11).

Como los cargos de altos directivos están ocupados mayoritariamente por hombres, estos ostentan un mayor protagonismo en los perfiles de mentores, en detrimento de las mujeres. Asimismo, la infrarrepresentación de altas directivas en las empresas reduce el número de mujeres candidatas a ejercer como mentoras, al igual que el acceso de otras mujeres a esas redes de apoyo lideradas por directivas (Larrieta et al., 2015, pág. 11).

Por ello, el incremento de mujeres en la alta dirección de las empresas es esencial para fomentar la creación de redes de apoyo y coaching que fomenten las aptitudes y capacidad de las mujeres y su estilo de liderazgo (ClosinGap, 2020, pág. 59). Todo ello

contribuirá al desarrollo de modelos de éxito femeninos que inspiren e ilustren a futuras directivas, impulsando su ascenso profesional y fomentando el progreso hacia una cultura organizacional inclusiva e igualitaria.

3.5. Conciliación de la vida laboral y familiar

Conciliar consiste en «ajustar las necesidades personales y las laborales sin que una exceda a la otra, manteniéndolas proporcionalmente iguales» (Agut y Martín, 2007, pág. 206). La Ley de Igualdad reconoce la conciliación de la vida personal, familiar y laboral como un derecho de los y las trabajadoras, con el que trata de fomentar el reparto equilibrado de las responsabilidades familiares entre hombres y mujeres.

Sin embargo, la realidad es que los tradicionales roles de género persisten en la distribución del tiempo en las familias, de modo que el trabajo doméstico y de cuidados sigue recayendo en mayor medida sobre las mujeres. Su incorporación al mercado laboral en las últimas décadas no ha ido acompañada de una participación proporcional de los hombres en el trabajo doméstico y de cuidados (Rodríguez y Ugidos, 2017, págs. 199 a 200). De hecho, fruto de la persistencia del estereotipo derivado de la tradicional división sexual del trabajo, son las mujeres las que asumen mayoritariamente la tarea de conciliar el cuidado de la familia con la vida laboral, por lo que presentan mayores tasas de parcialidad en el trabajo y de acogimiento a excedencias (Larrieta et al., 2015, pág. 9).

Tal como muestra el análisis de las encuestas sobre usos del tiempo entre los hombres y mujeres vascas efectuado por Rodríguez y Ugidos (2017, pág. 177), en el año 2013 la carga total de trabajo se repartía de forma relativamente equitativa, en tanto que las mujeres aportaban el 53,8% y ellos el 46,2%. No obstante, se distingue una distribución asimétrica en la asunción de las diferentes modalidades de trabajo: el 61,2% del trabajo que aportan las mujeres es no remunerado, mientras que solo es retribuido el 38,8%. Por el contrario, en el caso de los hombres, estos contribuyen al trabajo no pagado en un 37,7% y al retribuido en un 62,4%, por lo que la dedicación de las mujeres al trabajo no remunerado es equivalente a la de los hombres al retribuido y viceversa.

El trabajo doméstico y de cuidados es esencial para la economía actual a fin de garantizar el bienestar de toda la ciudadanía, si bien se satisface en su mayoría, como ya se ha indicado, mediante trabajos no remunerados, no reconocidos socialmente y que son desempeñados principalmente por mujeres. De hecho, la principal causa de la menor presencia en el mercado laboral de mujeres que están en edad de trabajar es precisamente

el cuidado del hogar y la familia (no remunerado), mientras que en caso de los hombres son enfermedad, discapacidad o estudios (OIT, 2018, págs. 4 a 6).

El origen de la divergencia entre hombres y mujeres en la conciliación se halla en la interrupción preceptiva del trabajo remunerado con ocasión del embarazo y la lactancia (ClosinGap, 2020, pág. 18). Con la creación de los permisos de maternidad se perseguía garantizar la compatibilidad del trabajo remunerado y las obligaciones familiares. Sin embargo, esta medida con trasfondo conciliador contribuyó a perpetuar los roles y estereotipos de género que atribuyen a la mujer las tareas domésticas y de cuidado del hogar (PwC y CEOE, 2019, pág. 58).

En aras de paliar esa desigualdad de género y de oportunidades, en el año 2019 se modifica la Ley del Estatuto de los Trabajadores y se equipara la duración de los periodos de suspensión por nacimiento de hijos e hijas para ambos progenitores. La propia Ley reconoce su aplicación de forma progresiva, lo que supone que, a partir de su entrada en vigor en 2019, el progenitor distinto de la madre biológica disfrutará de ocho semanas de permiso y a partir de 2020 de doce semanas, para equipararse en 2021, cuando ambos progenitores disfrutarán de dieciséis semanas.

No obstante, el País Vasco es la única Comunidad Autónoma que ha equiparado las prestaciones contributivas por nacimiento de ambos progenitores en el año 2020. Para ello ha aprobado una medida conocida como «excedencia voluntaria subvencionada», por medio de la cual el Gobierno vasco subvenciona a cada progenitor el periodo de diferencia entre las 16 semanas y las que le corresponda cada año en virtud de la normativa estatal de Seguridad Social, hasta su equiparación en 2021 (Decreto 164/2019, de 22 de octubre).

Por otro lado, y en relación con la cultura organizacional de la disponibilidad absoluta a la que se aludía con anterioridad, muchas mujeres se ven obligadas a no promocionar laboralmente por la dificultad que les supone compatibilizar los horarios de trabajo con el cuidado de la familia.

Sin embargo, la realidad es que, pese a que las tareas de cuidados recaen mayoritariamente sobre las mujeres, estas son cada vez más reacias a renunciar a sus aspiraciones profesionales. La formación educativa es una inversión que se realiza con objeto de recuperarla en el futuro mediante el ejercicio de un empleo y la obtención de una retribución económica. Es por ello que el coste de oportunidad que supone para las mujeres dedicarse en exclusiva a las responsabilidades familiares y renunciar a la

actividad laboral es cada vez mayor, teniendo en cuenta su inversión en formación (Cebrián y Moreno, 2008, pág. 124).

Por ello, como se ha indicado previamente, la presencia de las mujeres en el mercado laboral se caracteriza por contratos a tiempo parcial que facilitan la conciliación. A este respecto, Rodríguez y Ugidos (2017, pág. 184) señalan que «el mercado de trabajo continúa mostrando un fuerte sesgo de género», consecuencia del desigual reparto de las responsabilidades de cuidado del hogar y de la familia. Concluyen que el lugar que ocupan las mujeres en el mercado laboral se encuentra altamente condicionado por su posición en la familia, donde asumen la mayor carga de trabajo no remunerado.

Es necesario que se tome conciencia del desaprovechamiento de educación y talento que supone el abandono del mercado laboral por parte de las mujeres y se adopten medidas que favorezcan la conciliación efectiva por ambos progenitores y la corresponsabilidad familiar. Para ello, se requiere de sistemas de apoyo y ayuda a las familias en relación con el cuidado de los menores, como desgravaciones fiscales o ayudas económicas para guarderías o cuidadores, similares a las ya presentes en otros Estados como Suecia o Finlandia o el fomento del teletrabajo o trabajo flexible que permitan compatibilizar la vida familiar y laboral (PwC y CEOE, 2019, pág. 58).

De esta manera se favorecería una distribución más igualitaria del trabajo remunerado y del no remunerado, fomentando la permanencia de las mujeres en el mercado laboral, así como la igualdad de oportunidades en el ascenso a los más altos cargos de la jerarquía empresarial.

Los diferentes factores analizados en este epígrafe reflejan que la infrarrepresentación de mujeres en los puestos de responsabilidad y toma de decisiones constituye, además de una problemática de desigualdad social, una cuestión que afecta al ámbito económico. Por ello, romper el techo de cristal implica asignar y explotar los recursos disponibles de forma eficiente, con el consecuente crecimiento y desarrollo económico de la empresa. Su éxito radica en el impulso de una cultura organizacional inclusiva que elimine los estereotipos y roles de género, implante criterios de selección de personal claros y transparentes, apoye la conciliación entre la vida familiar y laboral de todos los trabajadores y fomente los modelos de éxito femeninos.

PARTE II – EL TECHO DE CRISTAL EN LAS EMPRESAS COTIZADAS

1. MERCADO CONTINUO E IBEX 35

En este trabajo se va a analizar la evolución y la situación actual en términos de representación paritaria de las sociedades que cotizan en el mercado continuo español. El mercado continuo es un mercado secundario que engloba las cuatro principales bolsas de valores españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia) y donde en el año 2019 cotizaban 128 empresas.

Los 35 valores más representativos del mercado continuo español componen el IBEX 35, que es el índice principal de la bolsa de valores española e incluye a las 35 empresas más líquidas y de mayor capitalización. Por tanto, las sociedades que cotizan en dicho índice no son las mismas todos los años, sino que varían en función de la coyuntura económica.

Dentro del mercado continuo procede estudiar de forma independiente las empresas que cotizan en el IBEX 35 porque de ellas se dispone de información pública, veraz, contrastada y de carácter histórico. Esto permite conocer y analizar tanto su situación actual, como su evolución a lo largo de los años, con independencia de la variación de las empresas que lo integran.

Además, al tratarse del principal índice de la bolsa española, las empresas que cotizan en el IBEX 35 son una referencia para el conjunto del mercado. Su importancia radica en que constituyen modelos de actuación para las demás sociedades, que toman como ejemplo las prácticas y acciones implementadas por las 35 empresas principales. Es por ello que, como parte de su responsabilidad social corporativa, deberían ser pioneras en la ejecución de las recomendaciones de buen gobierno que emite la CNMV, incluyendo las relativas a representación paritaria de mujeres y hombres en los Consejos de Administración y que tienen especial relevancia en este trabajo.

1.1. Estructura organizacional de las empresas cotizadas

En el presente trabajo se va a analizar el porcentaje de mujeres en la alta jerarquía corporativa, por lo que es preciso, en primer lugar, detallar la composición y estructura de las empresas cotizadas a efectos ilustrativos.

En toda sociedad cotizada cabe distinguir dos ámbitos: por un lado, se encuentra la gestión de la compañía, que se encomienda a los directivos. Su labor consiste en implementar la estrategia de la sociedad y alcanzar los objetivos empresariales.

Por otro lado, se halla el Gobierno de la Sociedad, que persigue la optimización del valor de la empresa a largo plazo. Toda empresa cotizada cuenta con dos órganos de Gobierno: la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración.

La Junta General de Accionistas se compone de la totalidad de accionistas de la sociedad y se encarga de la adopción de decisiones importantes, como son la aprobación de las cuentas del ejercicio anterior, la modificación de los estatutos sociales y el nombramiento o cese de los miembros del Consejo de Administración, entre otras (CNMV, 2009, pág.15).

El Consejo de Administración se encarga de la gestión, administración, representación y dirección de la sociedad. Ejecuta una serie de competencias, entre las que se encuentran el nombramiento de los altos directivos y la política de retribuciones, el control del desarrollo de la estrategia de la sociedad y del cumplimiento de los objetivos, la convocatoria de la Junta General de Accionistas y la ejecución de los acuerdos, etc. (CNMV, 2009, pág. 24).

Conforme a la Ley de Sociedades de Capital, en el Consejo de Administración existen dos tipos básicos de consejeros: los ejecutivos o internos y los no ejecutivos o externos, donde, a su vez, se distinguen tres categorías: dominicales, independientes y otros. La Tabla 1 refleja de modo ilustrativo la tipología de consejeros previamente referida, así como su relación con la sociedad cotizada.

COMPOSICIÓN DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN				
Tipología de consejeros	Internos o ejecutivos	Externos o no ejecutivos		
		Dominicales	Independientes	Otros consejeros
Vínculo societario	Alta dirección	Accionariado	Capacidad y experiencia	«Otras aptitudes»

Tabla 1 – Composición de los Consejos de Administración: tipología de consejeros y vínculo societario.

Fuente: elaboración propia a partir de la información extraída de la Ley de Sociedades de Capital.

Por un lado, los consejeros ejecutivos son aquellos que ejercitan funciones de alta dirección en la sociedad. Por otro lado, entre los consejeros externos, esto es, los restantes

de la compañía, cabe diferenciar una triple tipología: los consejeros dominicales, los independientes y otros consejeros.

Son consejeros dominicales los elegidos debido a su condición de accionistas o a propuesta de un accionista representativo a quien encarnan en el Consejo. Los consejeros independientes son aquellos que carecen de toda relación con los accionistas de la sociedad, siendo designados en virtud de sus capacidades y experiencia. Finalmente, se distingue una tercera categoría a la que se conoce como «otros consejeros», cuya existencia y vínculos con la sociedad y sus accionistas deberá ser justificada por la propia compañía.

En definitiva, se puede acceder a los Consejos de Administración por la vía interna (los consejeros ejecutivos, que proceden de la alta dirección de la sociedad) o por la vía externa, esto es, desde el accionariado (consejeros dominicales), en función de las capacidades y experiencia (consejeros independientes) o por otros motivos que deberán ser explicados por la compañía (otros consejeros).

El CBG sugiere en su Recomendación 15 que los consejeros dominicales e independientes (consejeros externos) constituyan la mayoría del Consejo de Administración, de manera que el número de consejeros ejecutivos se reduzca al mínimo necesario. Con ello se trata de garantizar que la actuación de los directivos de la sociedad se analiza de forma imparcial, de lo que se encargan precisamente los consejeros externos (CNMV, 2015, pág. 27).

1.2. Composición paritaria de los Consejos de Administración

En esta sección se va a analizar la composición de los Consejos de Administración, efectuando una comparación entre las empresas que cotizan en el IBEX 35 y las restantes sociedades del mercado continuo (Índice General de la Bolsa de Madrid), desde la perspectiva de la representación paritaria de ambos géneros; todo ello teniendo en cuenta el grado de cumplimiento y respeto de las recomendaciones emitidas por la CNMV.

El CBG en su versión revisada en 2020, sostiene que los Consejos de Administración deberán ostentar una composición paritaria. La Recomendación 15 establece como objetivo para el año 2022 una representación de consejeras de, al menos, el 40%, no pudiendo ser inferior al 30% a partir de 2020 (CNMV, 2015, pág. 28). Con

ello se trata de paliar de forma progresiva la histórica infrarrepresentación de las mujeres en los puestos más elevados y de mayor responsabilidad de las sociedades, es decir, el techo de cristal.

El Gráfico 3 muestra el porcentaje de mujeres y hombres en los Consejos de Administración de las sociedades del mercado continuo en el año 2019, distinguiendo, además, las empresas que cotizan en el IBEX 35 de las restantes compañías.

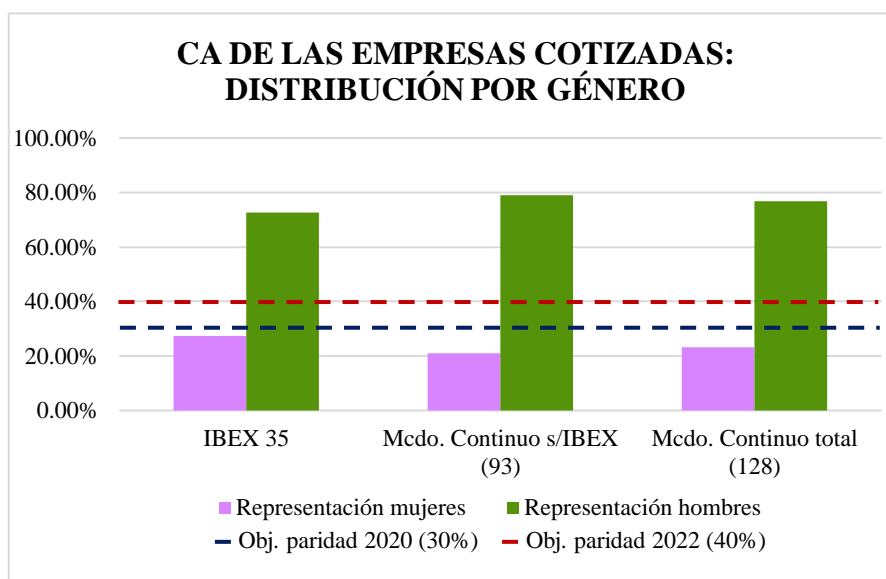


Gráfico 3 – Consejos de Administración de las sociedades cotizadas: distribución por género.
Fuente: elaboración propia a partir de los datos extraídos del informe «Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas», de Atrivia e IESE para el año 2019.

En el conjunto del mercado continuo, en el año 2019 las mujeres representan el 23,15% de los Consejos de Administración, porcentaje que, considerando las sociedades que cotizan en el IBEX 35 de forma autónoma, asciende al 27,25%. Esto supone que las empresas del principal índice bursátil progresan a mayor velocidad que las restantes en términos de paridad, si bien, tal como refleja el Gráfico 3, en ningún caso se alcanza el 30% de mujeres, porcentaje mínimo recomendado por la CNMV para el año 2020.

A continuación, en el Gráfico 4 se analiza la situación de las empresas del mercado continuo en su conjunto, distinguiendo, además, las sociedades que cotizan en el IBEX 35 del resto del mercado. Para cada grupo de empresas se examina qué porcentaje no tiene ninguna consejera en sus Consejos de Administración o cuenta solo con una, así como el grado de cumplimiento de la Recomendación 15 de la CNMV a la que se ha aludido previamente.

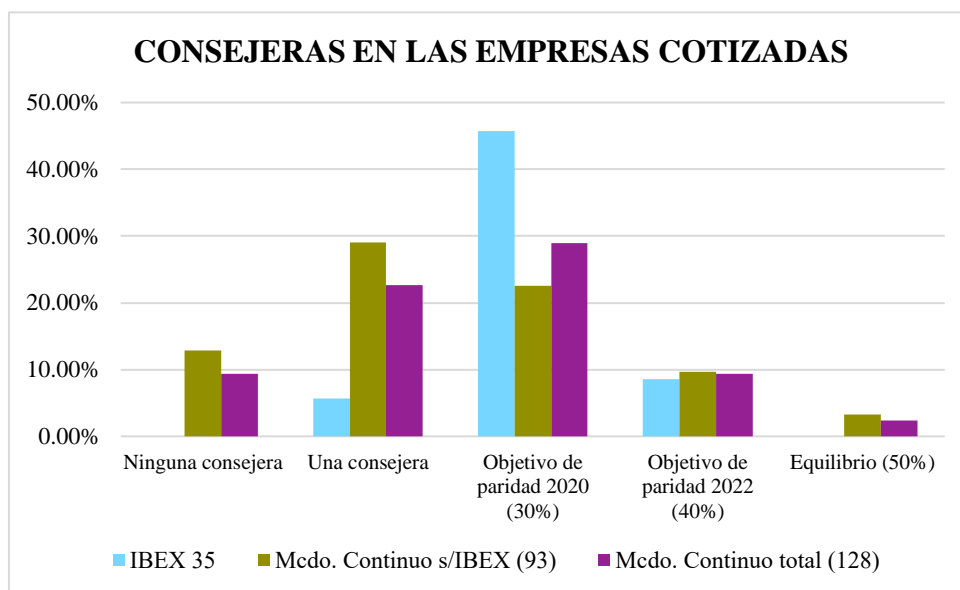


Gráfico 4 – Consejeras en las empresas cotizadas.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos extraídos del informe «Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas», de Atravía e IESE para el año 2019.

En el conjunto del mercado continuo, el 9,38% de las sociedades cotizadas carece de mujeres en sus Consejos de Administración y el 22,66% disponen solo de una mujer consejera. En cuanto a los objetivos de paridad establecidos por la CNMV, el mínimo del 30% de consejeras previsto para 2020 lo alcanzan en el año 2019 el 28,91% de las empresas del mercado continuo, que se traducen en 37. De ellas, hay 12 que cumplen, además, el objetivo del 40% fijado para 2022 y que se considera como representación paritaria conforme a la Ley de Igualdad. Por último, una representación equilibrada de mujeres y hombres en los Consejos de Administración (50% de cada género) solo se alcanza en el 2,34% de las sociedades del mercado continuo.

A continuación, se efectuará el mismo análisis respecto de las empresas que cotizan en el IBEX 35 y de las restantes sociedades del mercado continuo, a fin de conocer la situación de ambos grupos de forma individualizada.

En cuanto a las empresas del IBEX 35, el Gráfico 4 revela que en el año 2019 todas cuentan, al menos, con una mujer en sus Consejos de Administración, si bien el 5,71% tienen una sola consejera, lo que se traduce en 2 sociedades. Por otro lado, el 45,71% alcanza en 2019 el objetivo mínimo del 30% de mujeres previsto en el CBG para 2020, es decir, casi la mitad del total, mientras que el 8,57% llega a la representación paritaria del 40%. Sin embargo, en el año 2019 ninguna sociedad del principal índice bursátil logra una representación equilibrada de ambos géneros.

Finalmente, en relación con las 93 empresas del mercado continuo que no cotizan en el IBEX 35, el 12,90% no tienen consejeras y casi un tercio del total tienen solo una. Respecto al grado de cumplimiento de los objetivos previstos por la CNMV para 2020 y 2022, respectivamente, en el año 2019 el 9,68% alcanza el 30% y el 9,68% logra el 40%. Destaca en este caso que hay 3 empresas que alcanzan el equilibrio, por lo que tienen el mismo número de mujeres que de hombres en sus Consejos de Administración.

El análisis realizado muestra que las sociedades que cotizan en el IBEX 35 se encuentran a la cabeza en términos de paridad en varios aspectos: en primer lugar, no hay ninguna empresa sin consejeras, frente al 12,90% de las restantes del mercado continuo. En segundo lugar, el 5,71% de las sociedades del principal índice bursátil tienen una sola consejera, porcentaje que asciende al 29,03% en el resto del mercado.

Además, en relación con los objetivos de paridad previstos en la Recomendación 15 del CBG, el 45,71% de las empresas que cotizan en el IBEX 35 alcanzan el mínimo del 30% de consejeras fijado para 2020, porcentaje que para las restantes sociedades cotizadas se sitúa en el 22,58%. Sin embargo, estas empresas lideran respecto al mínimo del 40% de mujeres en los Consejos de Administración fijado para 2022: son 12 las empresas que alcanzan este objetivo, frente a las sociedades del IBEX 35, donde son 9. Del mismo modo, las empresas que no cotizan en el IBEX 35 también las superan en términos de representación equilibrada, dado que ninguna empresa del principal índice bursátil alcanza el equilibrio, frente al 3,23% de aquellas.

No obstante, los datos previamente expuestos reflejan que en el año 2019 el techo de cristal sigue estando presente en las sociedades cotizadas, dado que, tanto las que cotizan en el IBEX 35 como las restantes, se encuentran lejos de la consecución de los objetivos de paridad establecidos por la CNMV.

2. SEGREGACIÓN VERTICAL DE GÉNERO EN EL IBEX 35

La infrarrepresentación de las mujeres en la alta jerarquía empresarial, a igual capacidad, constituye un desaprovechamiento de los recursos disponibles y una pérdida de talento potencial, al margen de la evidente problemática de inequidad social que genera esta desigualdad de género. Se trata de una cuestión cuyo interés general se ha incrementado en las últimas décadas, motivando la adopción de diferentes instrumentos normativos a los que se ha aludido en apartados precedentes.

Tal como se ha señalado con anterioridad, el IBEX 35 es el índice bursátil de referencia en España, de ahí que las sociedades que cotizan en él revisten mayor importancia y tienen una visibilidad superior. De este modo, constituyen un ejemplo para las restantes empresas, tanto a nivel nacional como internacional, que tenderán a imitar el modelo de actuación de aquellas que consideran líderes en el mercado.

Por ello, en este apartado se va a analizar la evolución y la situación actual de estas sociedades en términos de representación paritaria de mujeres y hombres en los Consejos de Administración y en la alta dirección. Realizar este análisis resulta factible porque se dispone de información pública, veraz y contrastada relativa a las empresas que cotizan en el IBEX 35, información que, además, tiene carácter histórico, facilitando su estudio.

2.1. Mujeres en los Consejos de Administración

En el año 2005 las mujeres representaban el 3,3% del total de los Consejos de Administración de las sociedades del IBEX 35. En el año 2019, dicho porcentaje se sitúa en el 27,5%. Los diferentes instrumentos normativos adoptados en las últimas décadas en España, aunque no tienen carácter imperativo, han impulsado ese crecimiento progresivo de la presencia de mujeres en los puestos más elevados de las empresas.

El Gráfico 5 muestra la evolución de la composición de los Consejos de Administración de las sociedades del IBEX 35 entre los años 2005 y 2019.

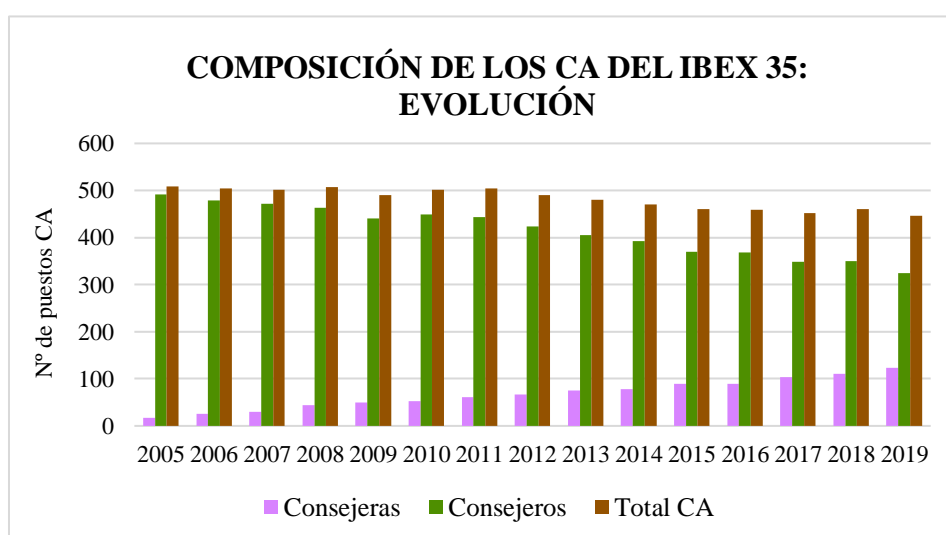


Gráfico 5 – Composición de los CA del IBEX 35: evolución.

Fuente: elaboración propia a partir de los Informes de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados regulados de los años 2005 a 2019, publicados por la CNMV.

En el periodo de estudio, las empresas que cotizan en el IBEX 35 han incrementado la representación femenina en sus Consejos de Administración en 107 consejeras, con independencia de su tipología. Además, tal como se observa en el Gráfico 5, ese progreso en paridad se ha producido al mismo tiempo que dichas sociedades reducían el tamaño medio de sus Consejos en 53 cargos.

Por tanto, la representación de mujeres en los Consejos de Administración de las sociedades del IBEX 35 ha aumentado tanto en términos absolutos, como relativos. En este sentido, el Gráfico 6 presenta la evolución de la presencia de consejeras (de todos los tipos) en dichas empresas entre los años 2005 y 2019, en términos porcentuales.

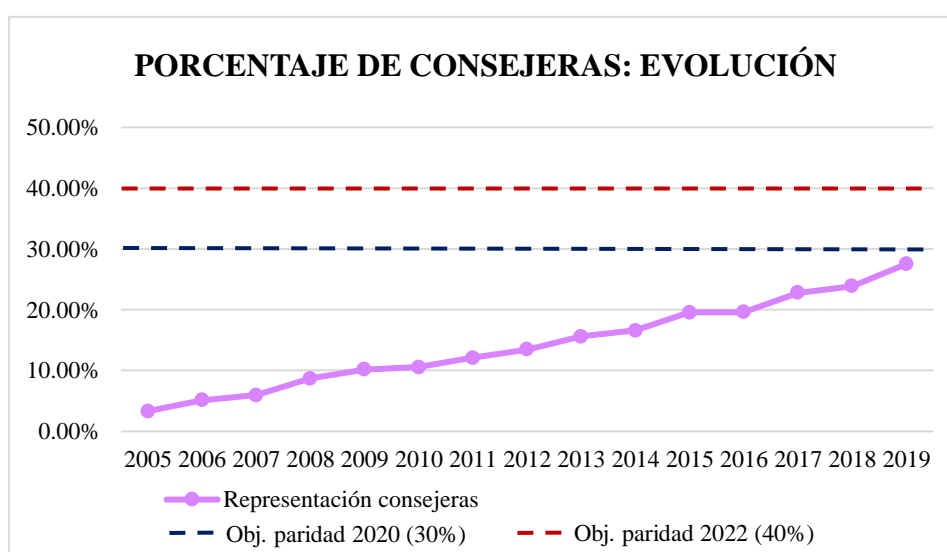


Gráfico 6 – Porcentaje de consejeras: evolución.

Fuente: elaboración propia a partir de los Informes de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados regulados de los años 2005 a 2019, publicados por la CNMV.

En el año 2005 las mujeres eran el 3,3% del total de los Consejos de Administración en las sociedades del IBEX 35, si bien en el año 2019 suponen el 27,5%. Este incremento de casi 25 puntos porcentuales es un dato positivo, si bien resulta insuficiente, dado que, tal como se observa en el Gráfico 6, no se alcanza el 40% de representación femenina, ni tan siquiera el 30%, ambos objetivos establecidos por la CNMV para 2022 y 2020, respectivamente.

Los datos que refleja el Gráfico 6 revelan un desequilibrio por razón de género en la designación de los miembros de los Consejos de Administración en perjuicio de las mujeres que, a pesar de la evolución progresiva previamente indicada, siguen

encontrándose infrarrepresentadas. De hecho, de mantenerse mismo el ritmo de crecimiento, la representación paritaria del 40% prevista para el año 2022 no se alcanzaría hasta 2025 (teniendo en cuenta que faltan 12,5 puntos porcentuales, que es el progreso logrado entre los años 2013 y 2019).

En relación con la tipología de consejeras de las sociedades que cotizan en el IBEX 35, el Gráfico 7 refleja su distribución en el año 2019, distinguiendo entre independientes, dominicales, ejecutivas y otras.

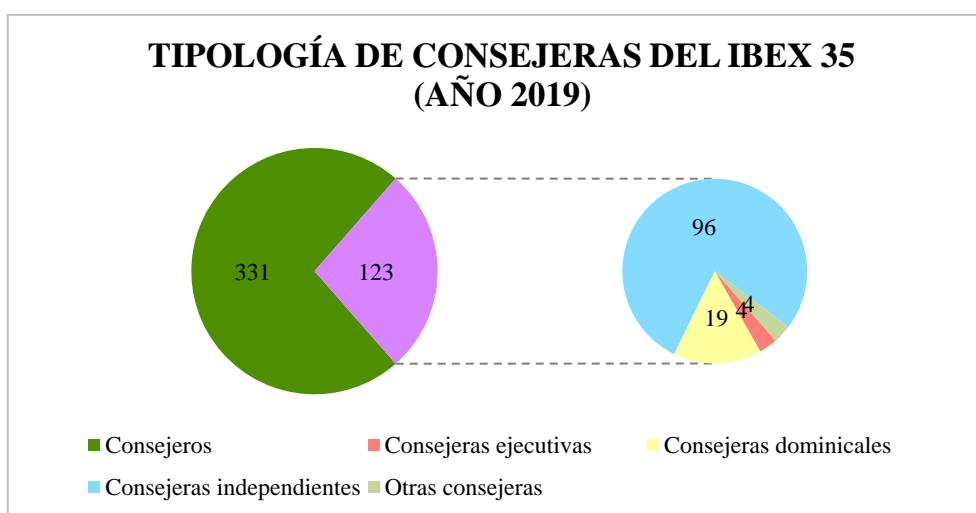


Gráfico 7 – Tipología de Consejeras del IBEX 35 en el año 2019.

Fuente: elaboración propia a partir del informe publicado por la CNMV en el año 2019 relativo a la presencia de mujeres en los Consejos de Administración y en la alta dirección de las sociedades cotizadas.

En el Gráfico 7 se observa un claro predominio de las consejeras independientes, que son aquellas designadas en virtud de sus capacidades y aptitudes, es decir, que son ajenas al accionariado de la empresa. En el año 2019, de las 123 mujeres presentes en los Consejos de Administración de las empresas del IBEX 35, 96 tienen carácter independiente, lo que se traduce en el 78,1%. Las consejeras dominicales, que acceden a la sociedad por derecho propio en calidad de accionistas, constituyen el 15,5%, mientras que las ejecutivas, a las que se aludirá con posterioridad, solo suponen el 3,3%.

El Gráfico 8 muestra en términos porcentuales la evolución de la distribución de consejeras por tipologías en las empresas del IBEX 35 entre los años 2005 y 2019.

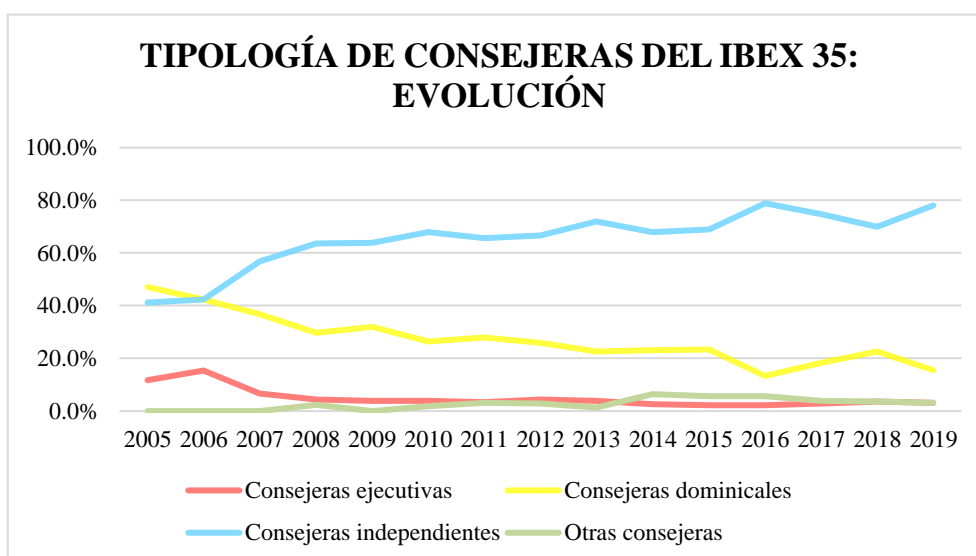


Gráfico 8 – Tipología de Consejeras del IBEX 35: evolución.

Fuente: elaboración propia a partir de los Informes de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados regulados de los años 2005 a 2016 y de las publicaciones sobre presencia de mujeres en los Consejos de Administración y en la alta dirección de las sociedades cotizadas de los años 2017 a 2019, emitidas por la CNMV.

La tendencia de la última década, coincidiendo con la aprobación de la Ley de Igualdad, es el nombramiento de consejeras de carácter independiente, tal como se observa en el Gráfico 8. Resulta muy positivo dado que implica la puesta en valor de la inversión en educación y formación que realizan las mujeres, así como el reconocimiento de sus capacidades y aptitudes.

Sin embargo, destaca la baja presencia de consejeras ejecutivas, dado que en el año 2019 solo suponen el 3,3% del total y no alcanzan el 4% desde 2013, tal como muestra el Gráfico 8. La mayor proporción de consejeras de carácter ejecutivo de todo el periodo de estudio se registra en el año 2006, cuando con 4 consejeras ejecutivas alcanzan el 15,4% del total. No obstante, con el mismo número de consejeras ejecutivas, en los años 2018 y 2019 el porcentaje disminuye hasta el 3,6 y el 3,3%, respectivamente, como consecuencia del incremento del número total de consejeras.

Como se ha indicado en secciones precedentes, la Recomendación 15 del CBG sugiere que los consejeros externos (independientes, dominicales y otros) constituyan la mayoría de los Consejos de Administración, de forma que los ejecutivos se reduzcan al mínimo necesario. Aparentemente, el menor número de consejeras ejecutivas podría estar justificado por el contenido de esa Recomendación, si bien el análisis del porcentaje de

consejeros ejecutivos por género rechaza dicho argumento, tal como se muestra a continuación.

El Gráfico 9 presenta la evolución de los consejeros y consejeras de carácter ejecutivo de las empresas que cotizan en el IBEX 35 entre los años 2005 y 2019.



Gráfico 9 – Consejeros y consejeras de carácter ejecutivo en el IBEX 35: evolución.

Fuente: elaboración propia a partir de los Informes de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados regulados de los años 2005 a 2016 y de las publicaciones sobre presencia de mujeres en los Consejos de Administración y en la alta dirección de las sociedades cotizadas de los años 2017 a 2019, emitidas por la CNMV.

Entre los años 2005 y 2019 el progreso en términos de paridad en la categoría de consejeros ejecutivos es prácticamente nulo. Tal como se observa en el Gráfico 9, la presencia de consejeras de tipo ejecutivo no alcanza el 6% en ningún momento del periodo de estudio, por lo que queda muy lejos de la representación paritaria del 40%.

Por ello, el bajo número de consejeras ejecutivas no se fundamenta en la Recomendación 15 del CBG, puesto que, en términos relativos, suponen un porcentaje mínimo del total. Esta infrarrepresentación de las mujeres en la tipología de consejeras ejecutivas se encuentra directamente relacionada con la baja presencia de mujeres en la alta dirección de las empresas, cuestión que se tratará en la siguiente sección.

Por otro lado, es de destacar que en el año 2020 una sola empresa del conjunto del IBEX 35 cuenta con una mujer presidenta ejecutiva. Esta cifra se ha mantenido estable desde el año 2018, cuando disminuyeron en dos puestos las mujeres presidentas¹.

Los datos analizados en este epígrafe reflejan la evolución progresiva de las empresas que cotizan en el IBEX 35 en términos de paridad, a pesar de que el techo de cristal sigue estando muy presente. Destaca el creciente nombramiento de consejeras independientes, en tanto que supone la consideración de la formación y del nivel educativo de las mujeres, así como la apreciación de su talento y sus capacidades.

No obstante, la elevada infrarrepresentación de las consejeras de carácter ejecutivo implica que las mujeres siguen estando al margen del núcleo de la toma de decisiones (Larrieta et al., 2015, pág. 5). No es suficiente con incorporar mujeres a los Consejos de Administración, sino que es necesario que, además, estén presentes en las áreas con verdadero poder ejecutivo, garantizando su visibilidad y su presencia en todos los órganos de adopción de decisiones (Larrieta et al., 2014, pág. 187).

Además, el hecho de que solo una sociedad de las que cotizan en el IBEX 35 esté presidida por una mujer refleja la necesidad de actualizar la cultura organizacional de las empresas. Es preceptivo potenciar la presencia de mujeres en todos los altos cargos de las sociedades, incluyendo los ejecutivos, garantizando la igualdad de oportunidades con independencia del género.

2.2. Mujeres en la alta dirección

Con la aprobación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible por Naciones Unidas en el año 2015, se refuerza el compromiso de los Estados de alcanzar la igualdad de género en todos los ámbitos de la sociedad (ODS 5).

Por ello, a fin de fomentar la presencia de las mujeres en los puestos más elevados de las sociedades cotizadas, a partir de 2017 la CNMV inicia la publicación anual de los datos correspondientes a la representación femenina en los Consejos de Administración y en la alta dirección de las empresas cotizadas. Hasta ese año la CNMV no publicaba información relativa a la representación de altas directivas en las sociedades cotizadas,

¹ En el año 2018 la empresa Dia, presidida por Ana María Llopis, sale del IBEX 35 y Rosa María García García, presidenta de la sociedad Siemens-Gamesa, dimite de su cargo, con lo que se reduce en 2 el número de consejeras ejecutivas. En consecuencia, en el año 2019 Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola, presidenta del Banco Santander desde el año 2014, constituye la única mujer presidenta ejecutiva de una empresa del IBEX 35 (Atrévía e IESE, 2019, pág. 39).

por lo que el periodo de estudio en este aspecto se limita a los años en que se han publicado los informes.

El Gráfico 10 refleja la distribución por género de la alta dirección de las empresas que cotizan en el IBEX 35 entre los años 2017 y 2019.

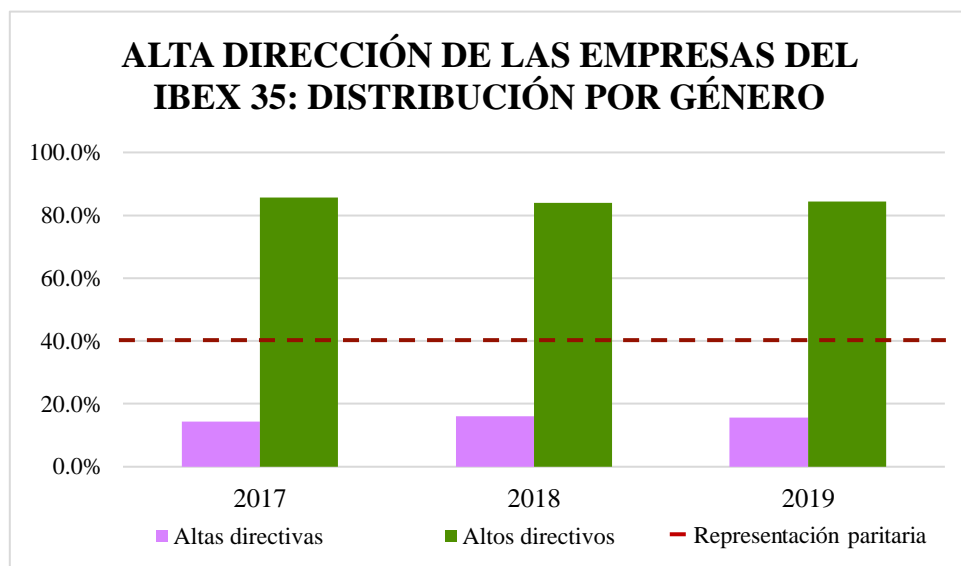


Gráfico 10 – Alta dirección de las sociedades del IBEX 35: distribución por género.

Fuente: elaboración propia a partir de las publicaciones de la CNMV de los años 2017 a 2019 relativos a la presencia de mujeres en los Consejos de Administración y en la alta dirección de las sociedades cotizadas.

En el año 2019 las mujeres ocupan el 15,7% de la totalidad de cargos de alta dirección de las compañías que cotizan en el IBEX 35, porcentaje muy alejado del 40% que se considera paritario conforme a la Ley de Igualdad. Dicha representación se ha mantenido prácticamente invariable desde 2017, sin superar ningún año el 16%, tal como se observa en el Gráfico 10.

A continuación, el Gráfico 11 muestra el porcentaje de mujeres y hombres tanto en los Consejos de Administración, como en la alta dirección de las empresas del IBEX 35 para el año 2019.

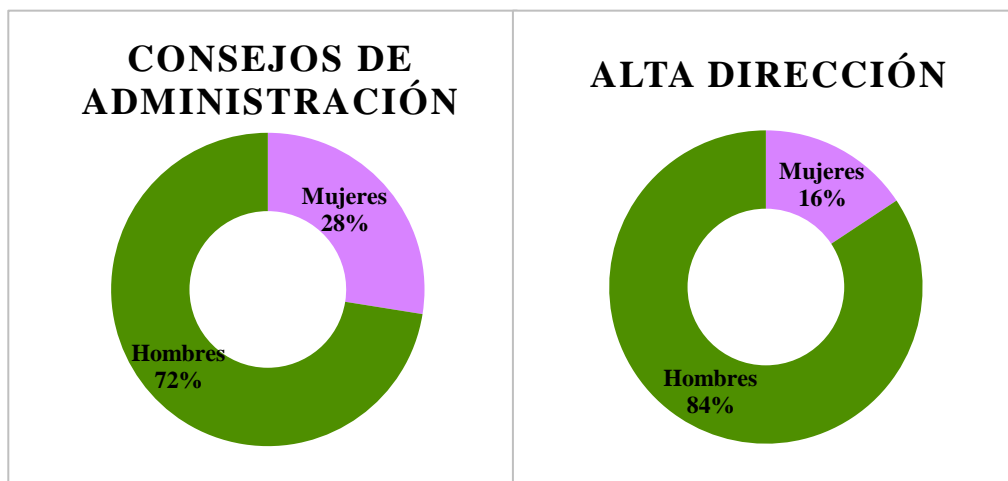


Gráfico 11 – Distribución por género de los Consejos de Administración y la alta dirección de las empresas del IBEX 35.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos publicados por la CNMV relativos a la presencia de mujeres en los Consejos de Administración y en la alta dirección de las sociedades cotizadas en el año 2019.

Las sociedades que cotizan en el IBEX 35 son menos paritarias en el ámbito de la alta dirección que en los Consejos de Administración: tal como refleja el Gráfico 11, las mujeres constituyen el 27,5% de los Consejos de Administración, mientras que en la alta dirección es del 15,7%. Estos datos revelan que el techo de cristal continúa muy presente en la cúpula directiva de las empresas del IBEX 35, donde el porcentaje de mujeres permanece prácticamente invariable.

La Recomendación 14 del CBG anima a las sociedades a favorecer la representación de mujeres adoptando «medidas que fomenten que la compañía cuente con un número significativo de altas directivas». Respecto a los Consejos de Administración, la CNMV ha establecido sendos objetivos del 30 y el 40% de consejeras para los años 2020 y 2022, respectivamente. No obstante, en el ámbito de la alta dirección no se han previsto objetivos de cara a impulsar la presencia de mujeres, lo que podría explicar por qué los Consejos de Administración de las compañías del IBEX 35 son más paritarios que la alta dirección, tal como refleja el Gráfico 11.

A continuación, en el Gráfico 12 se analiza la situación de los Consejos de Administración y de la alta dirección de las empresas que cotizan en el IBEX 35 en el año 2019. Para cada ámbito se estudia el porcentaje de empresas que no tiene representación femenina o que cuenta con una sola mujer y se examina su situación en relación con los

objetivos de paridad previstos por la CNMV para los Consejos de Administración, aplicándolos de forma análoga a la alta dirección.

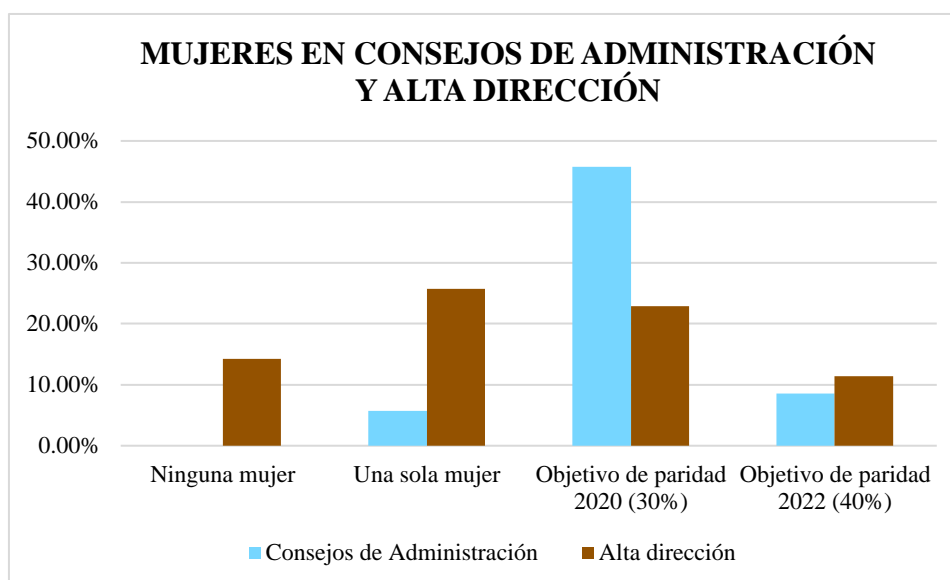


Gráfico 12 – Mujeres en los Consejos de Administración y alta dirección de las empresas que cotizan en el IBEX 35.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos publicados por la CNMV relativos a la presencia de mujeres en los Consejos de Administración y en la alta dirección de las sociedades cotizadas en el año 2019.

El Gráfico 12 refleja que todas las sociedades que cotizan en el IBEX 35 tienen al menos una mujer en sus Consejos de Administración, mientras que el 14,3% no tienen representación femenina en los puestos de alta dirección. Asimismo, el 5,7% disponen de una sola consejera, frente al 25,7% que tienen una única alta directiva.

En relación con los objetivos de paridad previstos por la CNMV para los Consejos de Administración, resulta interesante como instrumento de medida a fin de conocer la situación en la alta dirección. Tal como se observa en el Gráfico 12, el 45,7% de las empresas que cotizan en el IBEX 35 consigue en el año 2019 el objetivo previsto para 2020 relativo a una representación de consejeras de, al menos, el 30%. En el ámbito de la alta dirección, el 30% de alta directivas se alcanza por el 22,9% de las sociedades del IBEX 35. El objetivo del 40% establecido para 2022 y que constituye una representación paritaria de ambos géneros conforme a la Ley de Igualdad se logra por el 8,57% empresas para los Consejos de Administración, frente al 11,43% en el marco de la alta dirección.

Este análisis refleja que en el año 2019 las sociedades que cotizan en el IBEX 35 son menos paritarias en el ámbito de alta dirección que en los Consejos de

Administración: casi un 15% de las empresas no cuentan con mujeres en la alta dirección y más de un cuarto tienen una sola alta directiva. En relación con el objetivo de representación paritaria del 40%, las empresas que cotizan en el IBEX 35 se encuentran muy por debajo de dicho porcentaje tanto respecto a las consejeras como a las altas directivas.

Por otro lado, del estudio de las mujeres que ostentan el cargo de altas directivas en las sociedades del IBEX 35 se extraen divergencias atendiendo a los sectores de actividad a los que pertenecen.

El Gráfico 13 muestra la distribución de altas directivas por sectores de actividad en las empresas que cotizan en el IBEX 35 en el año 2019.

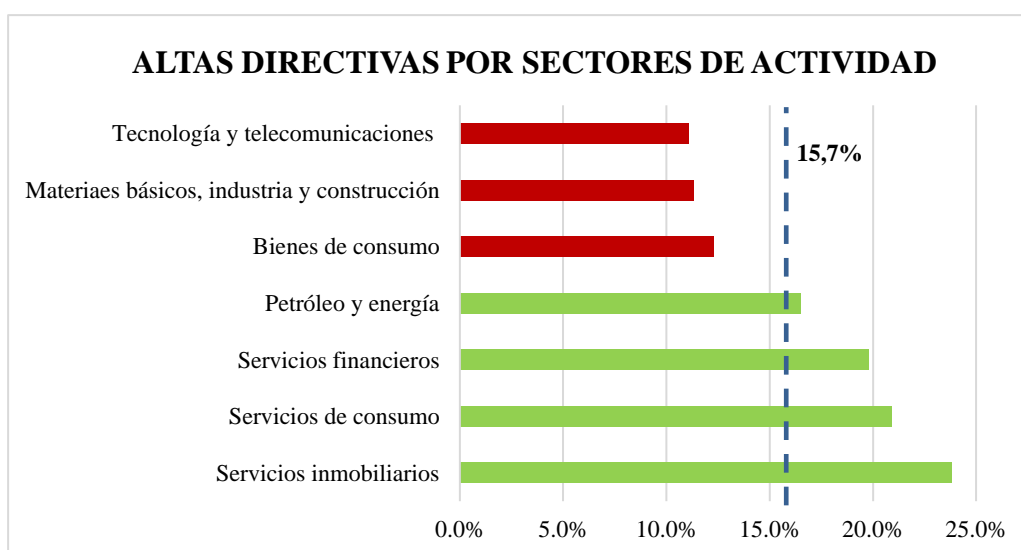


Gráfico 13 – Distribución de altas directivas por sectores de actividad.

Fuente: elaboración propia a partir del informe de Atrevia y EJE&CON del año 2019: «Investigación de prospección sociológica: Estudio sobre la presencia de la mujer en los puestos claves de las empresas del IBEX 35» (pág. 14).

Las empresas que en el año 2019 presentan una presencia de altas directivas superior a la media global del 15,7% son las de servicios inmobiliarios, servicios de consumo, servicios financieros y petróleo y energía. Sin embargo, tal como se observa en el Gráfico 13, las compañías dedicadas a bienes de consumo, materiales básicos, industria, construcción, tecnología y telecomunicaciones, presentan una representación de mujeres muy inferior a la media conjunta (Atrevia y EJE&CON, 2019, pág. 14).

A continuación, el Gráfico 14 detalla la distribución de las altas directivas atendiendo a las diferentes áreas funcionales de las empresas del IBEX 35.



Gráfico 14 – Distribución de altas directivas por áreas funcionales de las empresas.

Fuente: elaboración propia a partir del informe de Atrevia y EJE&CON del año 2019: «Investigación de prospección sociológica: Estudio sobre la presencia de la mujer en los puestos claves de las empresas del IBEX 35» (pág. 15).

En el año 2019 las directoras de áreas corporativas, de tecnología e innovación o estrategia no superan el 6%, respectivamente, mientras que las de áreas tradicionalmente más feminizadas, como son comunicación y relaciones externas, personas y RRHH siguen predominando. Destaca el reciente incremento de directoras de líneas de negocio, que, tal como se observa en el Gráfico 14, es el perfil que se encuentra actualmente a la cabeza en términos de presencia de altas directivas (Atrevia y EJE&CON, 2019, pág. 15).

Del análisis de la distribución de altas directivas por áreas funcionales de las empresas se extrae la concurrencia del fenómeno conocido como «paredes de cristal» que, como ya se ha indicado en epígrafes precedentes, supone la menor presencia de mujeres directivas en las áreas más estratégicas de las sociedades (OIT, 2019, pág. 45).

CONCLUSIONES

Alcanzar la igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres en todos los ámbitos de la sociedad es uno de los grandes retos actuales de la humanidad, por lo que se encuentra incluido entre los ODS impulsados por la ONU en 2015 (ODS 5). Este trabajo se incluye en el marco de la meta 5.5, que hace referencia a la igualdad de oportunidades de liderazgo en los ámbitos político, económico y público a nivel global. En este sentido, se ha analizado una serie de cuestiones relativas a la infrarrepresentación de las mujeres en la alta jerarquía empresarial, el fenómeno conocido como techo de cristal.

En primer lugar, se ha estudiado la evolución del techo de cristal en las empresas en España, teniendo en cuenta los instrumentos normativos adoptados con objeto de fomentar la presencia de mujeres en los Consejos de Administración. Entre los años 2005 y 2019 se ha incrementado el conjunto de consejeras en casi 25 puntos porcentuales, si bien la representación de mujeres todavía no alcanza el 30%. Por ello, se observa una evolución progresiva, pero que resulta insuficiente.

La normativa adoptada en España tiene carácter meramente recomendatorio, de forma que no imponen sanciones a las empresas en caso de incumplimiento. De la comparación de estas medidas con las implementadas por otros países europeos se extrae el efecto positivo de los sistemas de cuotas rígidas vinculantes, en atención al mayor progreso alcanzado por estos Estados en términos de representación paritaria.

En segundo lugar, se han estudiado las causas del techo de cristal. Los factores analizados revelan que las sociedades deben impulsar una cultura organizacional inclusiva desde el punto de vista de la perspectiva de género, apoyar la conciliación entre la vida familiar y laboral, así como fomentar la corresponsabilidad de todos los trabajadores respecto de las tareas domésticas y de cuidados, de forma que no recaigan mayoritariamente sobre las mujeres. Además, las empresas deben contribuir a la eliminación de los estereotipos y roles de géneros heredados de la tradicional división sexual del trabajo y fomentar la presencia de las mujeres en todos los niveles corporativos. En este sentido, se ha de impulsar la transparencia y la claridad en los criterios de selección y promoción de personal, garantizando la igualdad de oportunidades y la meritocracia, así como favorecer la existencia de redes de apoyo lideradas por directivas.

En tercer lugar, se ha analizado la evolución del techo de cristal en los Consejos de Administración de las sociedades cotizadas y, de forma individualizada, de las empresas del IBEX 35 que, al cotizar en el principal índice bursátil español, tienen mayor visibilidad y constituyen un modelo de actuación para el resto del mercado.

Del análisis realizado se concluye que el techo de cristal continúa muy presente en las sociedades cotizadas, que se encuentran lejos de la consecución del objetivo de paridad del 40% establecido por la CNMV para 2022. De hecho, de mantenerse el mismo ritmo de crecimiento, las sociedades del IBEX 35 no llegarían al objetivo hasta 2025.

En relación con la tipología de consejeras, destaca el predominio de las consejeras de carácter independiente, dado que supone el reconocimiento de la formación, capacidades y aptitudes de las mujeres. Sin embargo, sobresale al mismo tiempo el mínimo porcentaje de consejeras ejecutivas, que implica que las mujeres siguen estando al margen del núcleo de la toma de decisiones en las empresas.

Además, el estudio realizado muestra que las sociedades del IBEX 35 son más paritarias en el ámbito de los Consejos de Administración que de la alta dirección. Hay que tener en cuenta que en el marco de la alta dirección prima la discrecionalidad en la contratación, lo que, unido a los criterios de selección y promoción sesgados, dificulta el control y la igualdad de oportunidades.

Por otro lado, a lo largo de todo el estudio se ha mostrado que, a igual capacidad, la baja presencia de mujeres en la alta jerarquía empresarial es una problemática de inequidad social que, además, tiene consecuencias de carácter económico. Romper el techo de cristal supone una asignación y explotación eficientes de todos los recursos disponibles y un aprovechamiento del talento, de la formación y de las capacidades de las mujeres, con el consecuente crecimiento y desarrollo económico de las empresas.

En definitiva, del análisis efectuado en este trabajo se concluye que las empresas del IBEX 35 progresan en términos de representación paritaria, si bien la evolución es lenta e insuficiente. Por ello, se requiere de la implementación de acciones efectivas para fomentar la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres, garantizar la igualdad real y conseguir romper el techo de cristal.

BIBLIOGRAFÍA

- Agut, S. y Martín, P. (2007). [Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica](#). *Apuntes de Psicología*, 25(2), 201-214, ISSN: 0213-3334.
- Anker, R. (1997). [La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías](#). *Revista Internacional del Trabajo*, 116(3), 343-370, ISSN: 0378-5548.
- Atrevia e IESE. (2019). *Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas. II y III Radiografía del mercado continuo (Índice General de la Bolsa de Madrid). VII y VIII Informe de Mujeres en el Ibex*. Madrid.
- Atrevia e IESE. (2020). *Mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas. III Radiografía del mercado continuo (Índice General de la Bolsa de Madrid). VIII Informe de Mujeres en el Ibex*. Madrid.
- Atrevia y EJE&CON. (2019). [Investigación de prospección sociológica: Estudio sobre la presencia de la mujer en los puestos claves de las empresas del IBEX 35](#). Madrid.
- Barberá, E., Ramos, A., Sarrió, M. y Candela, C. (2002). Más allá del techo de cristal. Diversidad de género. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, (40), 55-68, ISSN: 1137-5868.
- Barberá, T., Estellés, S. y Dema, C. M. (2009). [Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El «techo de cristal»](#). *XIII Congreso de Ingeniería de Organización*, 133-142.
- Carrasquero, M. (2014). [Participación femenina en los Consejos de Administración de las empresas: una aproximación a la propuesta de Directiva de 14 de noviembre de 2012 relativa al equilibrio entre hombres y mujeres en las empresas](#). *Estudios de Deusto: revista de la Universidad de Deusto*, 62(1), 349-370, ISSN: 0423-4847.
- Cebrián, I. y Moreno, G. (2008). [La situación de las mujeres en el mercado de trabajo español: Desajustes y retos](#). *Economía industrial*, (367), 121-137, ISSN: 0422-2784.

- Chinchilla, N., León, C., Torres, E., y Canela, M. A. (2006). [Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas](#). IESE Business School, Universidad de Navarra. Documento de Investigación nº 632.
- Chinchilla, N., Poelmans, S. y León, C. (2005). [Mujeres directivas bajo el techo de cristal. Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa](#). International Center of Work and Family.
- ClosinGap. (2020). [Coste de oportunidad de la brecha de género en el empleo](#). Women for a healthy economy, Informe 7.
- CNMV. (2005 a 2019). [Informes de Gobierno Corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados regulados](#). Madrid, ISSN: 1889-4151.
- CNMV. (2009). [Las preguntas que debe hacerse todo accionista de una compañía cotizada](#).
- CNMV. (2017 a 2019). [Presencia de mujeres en los Consejos de Administración y en la alta dirección de las sociedades cotizadas](#).
- CNMV. (2020). [Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas](#).
- Comisión Europea. (2014). [Cómo combatir la brecha salarial entre hombres y mujeres en la Unión Europea](#). Dirección General de Justicia, Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, ISBN 978-92-79-36093-0.
- Constitución Española. *Boletín Oficial del Estado*, 29 de diciembre de 1978, núm. 311.
- De la Rica, S. (2018). [La brecha salarial de género en España](#). *Letras libres*, (202), 19-22, ISSN: 1578-4312.
- España. Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *Boletín Oficial del Estado*, 23 de marzo de 2007, núm. 71.
- España. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. *Boletín Oficial del Estado*, 3 de julio de 2010, núm. 161.
- European Commission. (2016, July). [Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling](#). Justice and Consumers.

- European Commission. (2019). [2019 Report on Equality between women and men in the EU](#). Justice and Consumers, Luxembourg: Publications Office of the European Union, ISSN 2443-5228.
- European Institute for Gender Equality. (2019). *Gender Statistics Database*. (https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmid_comp_compbm). Consultado en enero de 2021.
- Larrieta, I., Velasco, E., Aldámiz-Echevarría, C., Fernández de Bobadilla, S. e Intxaurburu G. (2014). [La responsabilidad social como instrumento para el fomento de la igualdad de género en la empresa: la responsabilidad social de género](#). *Revista de Dirección y Administración de empresas*, (21), 181-202, ISSN: 2341-0108.
- Larrieta, I., Velasco, E. y Fernández de Bobadilla, S. (2015). [Las barreras en el acceso de las mujeres a los puestos de decisión: una revisión de la situación actual y de las principales aportaciones de la literatura](#). *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (22), 1-23, ISSN: 2341-0108.
- Mateos de Cabo, R., Gimeno, R. y Escot, L. (2010). [Discriminación en Consejos de Administración: análisis e implicaciones económicas](#). *Revista de Economía Aplicada*, 18(53), 131-162, ISSN: 1133-455X.
- Morrison, A. M., White R. P. y Van Velsor, E. (1987). *Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largest Corporations?* Nueva York, Addison Wesley Longman Publishing Co.
- OIT. (2004). *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*. Ginebra, ISBN 978-92-2-115523-4.
- OIT. (2018). [El trabajo de cuidados y los trabajadores del cuidado para un futuro con trabajo decente](#). Resumen ejecutivo. Ginebra, ISBN 978-92-2-131642-8.
- OIT. (2019). *Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio*. Ginebra, ISBN 978-92-2-133171-1.
- País Vasco. Decreto 164/2019, de 22 de octubre, sobre ayudas para la conciliación de la vida familiar y laboral. *Boletín Oficial del País Vasco*, 31 de octubre de 2019, núm. 208.

- Parlamento Europeo y Consejo. (2012). [Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines.](#) Bruselas.
- PwC e Isotes. (2012). *La mujer directiva en España*. Women as Leaders.
- PwC e Isotes. (2014). *Inspirando. Casos de éxito en diversidad de género*. Women as Leaders.
- PwC y CEOE. (2019). *Análisis de la brecha salarial de género en España*.
- Ramos, A., Barberá, E. y Sarrió, M. (2003). [Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género.](#) *Anuario de Psicología*, 34(2), 267-278, ISSN: 0066-5126.
- Red Española del Pacto Mundial. (2019). [Comunicando el progreso 2019. Un análisis de los ODS y los diez principios en las empresas españolas.](#) Madrid.
- Rodríguez, A. y Ugidos, A. (2017, primer semestre). [Tiempos, trabajos y desigualdad de género en la Comunidad Autónoma del País Vasco y el Estado español.](#) *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (91), 164-207, ISSN: 0213-3865.
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. (2002). [El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres.](#) *Revista de Psicología Social*, 17(2), 167-182, ISSN: 0213-4748.
- Torns, T. y Recio C. (2012, segundo semestre). [Las desigualdades de género en el mercado de trabajo: entre la continuidad y la transformación.](#) *Revista de Economía Crítica*, (14), 178-202, ISSN: 2013-5254

ANEXO: TABLA DE SOCIEDADES COTIZADAS EN 2019

Este anexo incluye el listado de las sociedades que integran el mercado continuo en el año 2019, distinguiendo aquellas que cotizan en el IBEX 35. Se señalan con un asterisco (*) aquellas empresas que han cotizado en el IBEX 35 durante todo el periodo de estudio, esto es, entre 2005 y 2019.

IBEX 35
ACCIONA, S.A.
ACERINOX, S.A.
ACS, ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS, S.A. (*)
AENA, S.M.E., S.A.
AMADEUS IT GROUP, S.A.
ARCELORMITTAL, S.A.
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, S.A. (*)
BANCO DE SABADELL, S.A. (*)
BANCO SANTANDER, S.A. (*)
BANKIA, S.A.
BANKINTER, S.A. (*)
CAIXABANK, S.A.
CELLNEX TELECOM, S.A.
CIE AUTOMOTIVE, S.A.
ENAGÁS, S.A. (*)
ENCE ENERGÍA Y CELULOSA, S.A.
ENDESA, S.A. (*)
FERROVIAL, S.A. (*)
GRIFOLS, S.A.
IBERDROLA, S.A. (*)
INDRA SISTEMAS, S.A. (*)
INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A. (*)
INMOBILIARIA COLONIAL, SOCIMI, S.A.
INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A.
MAPFRE, S.A. (*)
MASMOVIL IBERCOM, S.A.
MEDIASET ESPAÑA COMUNICACION, S.A.
MELIÀ HOTELS INTERNATIONAL S.A.
MERLIN PROPERTIES, SOCIMI, S.A.
NATURGY ENERGY GROUP, S.A.
RED ELECTRICA CORPORACION, S.A. (*)

REPSOL, S.A. (*)
SIEMENS GAMESA RENEWABLE ENERGY, S.A.
TELEFONICA, S.A. (*)
VISCOFAN, S.A.
MERCADO CONTINUO SIN IBEX 35 (IGBM)
ABENGOA, S.A.
ADOLFO DOMÍNGUEZ, S.A.
AEDAS HOMES, S.A.
AIRBUS SE
AIRTIFICIAL INTELLIGENCE STRUCTURES, S.A.
ALANTRA PARTNERS, S.A.
ALMIRALL, S.A.
AMPER, S.A.
AMREST HOLDINGS, SE
APERAM, SOCIETE ANONYME
APÁGSLUS SERVICES, S.A.
ÁRIMA REAL ESTATE, SOCIMI, S.A.
ATRESMEDIA CORPORACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN, S.A.
AUDAX RENOVABLES, S.A.
AYCO GRUPO INMOBILIARIO, S.A.
AZKOYEN, S.A.
BARÓN DE LEY, S.A.
BERKELEY ENERGIA LIMITED
BIOSEARCH, S.A.
BOLSAS Y MERCADOS ESPAÑOLES, SOCIEDAD HOLDING Y SISTEMAS FINANCIEROS, S. A.
BORGES AGRICULTURAL & INDUST. NUTS, S.A.
CEMENTOS MOLINS, S.A.
CLÍNICA BAVIERA, S. A.
COCA COLA EUROPEAN PARTNERS PLC
CODERE, S.A.
COMPAÑÍA DE DISTRIBUCIÓN INTEGRAL LOGISTA HOLDINGS, S.A.
COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE VIVIENDAS EN ALQUILER, S.A.
CONSTRUCCIONES Y AUXILIAR DE FERROCARRILES, S.A.
CORPORACIÓN EMPRESARIAL DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, S.A.
CORPORACIÓN FINANCIERA ALBA, S.A.
DEOLEO, S.A.
DESARROLLOS ESPECIALES DE SISTEMAS DE ANCLAJES, S.A.
DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACION, S.A.
DURO FELGUERA, S.A.
EBRO FOODS, S.A.
ECOLUMBER, S.A.

ELECNOR, S.A.
ERCROS, S.A.
EUSKALTEL, S.A.
FAES FARMA, S.A.
FINANZAS E INVERSIONES VALENCIANAS, S.A.
FLUIDRA, S.A.
FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A.
GENERAL DE ALQUILER DE MAQUINARIA, S.A.
GESTAMP AUTOMOCIÓN, S.A.
GLOBAL DOMINION ACCESS, S.A.
GREENERGY RENOVABLES, S.A.
GRUPO CATALANA OCCIDENTE, S.A.
GRUPO EMPRESARIAL SAN JOSÉ, S.A.
GRUPO EZENTIS, S.A.
IBERPAPEL GESTIÓN, S.A.
INMOBILIARIA DEL SUR, S.A.
LABORATORIO REIG JOFRE, S.A.
LABORATORIOS FARMACÉUTICOS ROVI, S.A.
LAR ESPAÑA REAL ESTATE, SOCIMI, S.A.
LIBERBANK, S.A.
LINGOTES ESPECIALES, S.A.
METROVACESA, S.A.
MIQUEL Y COSTAS & MIQUEL, S.A.
MONTEBALITO, S.A.
NATURHOUSE HEALTH, S.A.
NEINOR HOMES, S.A.
NH HOTEL GROUP, S.A.
NICOLÁS CORREA, S.A.
NUEVA EXPRESIÓN TEXTIL, S.A.
NYESA VALORES CORPORACIÓN, S.A.
OBRASCON HUARTE LAIN, S.A.
ORYZON GENOMICS, S.A.
PESCANOVA, S.A.
PHARMA MAR, S.A.
PRIM, S.A.
PROMOTORA DE INFORMACIONES, S.A.
PROSEGUR CASH, S.A.
PROSEGUR, CIA. DE SEGURIDAD, S.A.
QUABIT INMOBILIARIA, S.A.
REALIA BUSINESS, S.A.
RENO DE MEDICI, S.P.A.
RENTA CORPORACIÓN REAL ESTATE, S.A.

SACYR, S.A.
SERVICE POINT SOLUTIONS, S.A.
SNIACE, S.A.
SOLARIA ENERGIA Y MEDIO AMBIENTE, S.A.
SOLARPARK CORPORACIÓN TECNOL. S.A.
TALGO S.A.
TÉCNICAS REUNIDAS, S.A.
TUBOS REUNIDOS, S.A.
TURBACEX, S.A.
UNICAJA BANCO, S.A.
URBAS GRUPO FINANCIERO, S.A.
VERTICE TRESCIENTOS SESENTA GRADOS, S.A.
VIDRALA, S.A.
VOCENTO, S.A.
ZARDOYA OTIS, S.A.