

UNIVERSIDAD CEU CARDENAL HERRERA.  
 FACULTAD DE DERECHO, EMPRESA Y CIENCIAS POLÍTICAS.  
 LA MUJER DIRECTIVA.

ALEXANDRA MARÍA MIRÓ MONTORO.

**Universidad Cardenal Herrera- UCH-CEU.**

**Facultad de Derecho, Empresa y Ciencias Políticas.**

**Grado en Dirección de Empresas.**

**La mujer directiva.**

**Alexandra María Miró Montoro.**

**Alfara del Patriarca, Valencia 24 de Mayo 2013.**

**Trabajo final de grado revisión bibliográfica descriptiva.**



Índice	2
Resumen y palabras clave	3
1. Introducción	4
2. Objetivos	6
3. Metodología	6
4. Desarrollo y discusión	7
4.1 La educación de la sociedad: su futuro.	7
4.2 Factores que frenan la carrera de las mujeres	9
4.3 Acciones de los poderes públicos	13
4.4 Las directivas a nivel mundial	16
4.5 Las directivas, un paseo por Europa	17
4.6 Alta dirección en España	19
4.7 Hacia una empresa más ética con mejores resultados	22
5. Conclusiones	26
6. Bibliografía	28

## **Resumen.**

La finalidad de este trabajo es hacer un estudio pormenorizado de la mujer en el mercado laboral a nivel mundial, europeo y concretamente en España. Analizando los factores, costumbres y normativas que la han llevado o no a puestos de alta dirección. A su vez, intentamos comprender si existen diferencias de liderazgo entre hombres y mujeres, y principalmente si estas diferencias llevan a las empresas a obtener mayores beneficios.

¿Es el mundo de la empresa un mundo sólo para hombres?

**Palabras clave: Diversidad. Liderazgo. Consejos de Administración. Techos de cristal. Género. Mujer directiva.**

## **Abstract and Keywords.**

The objective of this research is to make a detailed study of women in the global labor market, particularly in Europe and Spain. Analyzing the factors, customs and regulations that have drawn them, or not, to senior management. Understanding the difference role of men and women in leadership, specially if company become more profitable when there is gender equality.

Is business a world just ruled by men?

**Diversity. Leadership. Board of Directors. Glass ceiling. Board Effectiveness. Gender.**

## 1. INTRODUCCIÓN

Matriarcado viene de la palabra latina *māter*, «madre», así como de la palabra griega *archein*, «gobernar». Un matriarcado es una sociedad en la cual las mujeres, especialmente las madres, tienen un rol central de liderazgo político, autoridad moral y control de la propiedad. Durante la Revolución Industrial, el papel de la mujer trabajadora se ve limitado y constituye básicamente mano de obra barata, al igual que los niños.

Con la llegada de la Primera Guerra Mundial (1914-1918), éstas adoptan y desarrollan un papel mucho más fundamental en lo que a lo laboral se refiere. Comienzan a organizar y dirigir fábricas, organizaciones y pueblos, puesto que los hombres se debían a su nación y, por ello, debían servir en la guerra.

Tras la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), en la mayor parte de Europa, las labores de reconstrucción eran numerosas, lo que permite que los hombres se encarguen de ello y que las mujeres mantengan sus puestos de trabajo. Ciertamente es que la tendencia en los países del noreste de Europa se inclinaba más a la creación y organización de sociedades para que todas las personas accediesen al empleo; más servicios, mejores horarios, más flexibilidad y más apoyo por parte de la legislación. Por otro lado, las mujeres comenzaban a ingresar en las Universidades.

En nuestro país, sin embargo, la cosa es diferente. España acababa de atravesar una Guerra Civil (1936-1939) y una dictadura (1939-1945). La empresa daba una “dote” a las mujeres cuando se casaban para que se retiraran del trabajo. Fue así como se organizó la sociedad española durante 40 años. A nivel de formación, ellos estudiaban carreras universitarias y ellas “comercio”, administración o estudios asistenciales. “Al atribuir a cada sexo un cometido social prescrito, se explicitaron dos modelos educativos diferenciados.” (Miranda, R 2007).

Especialmente se le negó a la mujer el acceso a determinados puestos como: abogado del Estado, agente de cambio y Bolsa, médico del Cuerpo Facultativo de prisiones, técnico de aduanas, Inspector Técnico de Trabajo, fiscal, juez, magistrado, y también fue excluida de las oposiciones al Cuerpo Diplomático, Cuerpo de Registradores de la Propiedad y Cuerpo de Notarios. La carrera en la que las mujeres tenían más oportunidades era la de Magisterio. Fue a partir de los años setenta cuando las mujeres, en España, entran masivamente a las universidades y al mercado de trabajo. Paralelamente, a partir de la segunda mitad del Siglo XX, en casi todos los países de

Occidente, las mujeres acceden masivamente al mercado de trabajo y amplían su formación en todos los oficios.

Esta brecha [en la política gubernamental] ha quedado recogida en gran parte de las leyes que niegan a la mujer la igualdad con el varón en lo que respecta a sus derechos de tenencia de tierras, solicitud de préstamos y firma de contratos. (“The World Women”, Naciones Unidas 1990).

“Es cierto que si se mira uno a uno los diferentes indicadores de desigualdad, se observa que la situación ha evolucionado y ha ido cambiando, aunque las diferencias persisten.” (Larrañaga, M. y Echebarría, C. 2005 ).

## **2. OBJETIVOS**

Con el presente trabajo se pretende explicar la evolución de la mujer en el mercado laboral. Entender qué factores influyen a la mujer a la hora de elegir sus estudios y trabajo futuro. En definitiva, se realiza un estudio pormenorizado de la situación de las directivas a nivel mundial, a nivel europeo y centrado principalmente la atención en España. Además, se analiza su rol en los puestos directivos y los diferentes comportamientos a la hora de dirigir.

## **3. METODOLOGÍA**

Para cumplir con los objetivos citados, se han consultado diferentes bases de datos a las que, como alumna de la Universidad UCH-CEU, he tenido acceso. Entre ellas Biblioteca CRAI. Tutelada por el personal de la Biblioteca he utilizado: Networked Digital Library of Theses and Dissertations y Ebsco. Además del uso de los repositorios, se han solicitado algunos libros a Elche o Madrid y se ha hecho uso del material periodístico de la hemeroteca. Como ex alumna de Derecho por esta universidad también he podido acceder a bases de datos jurídicas como Aranzadi y Westlaw.

Google Académico, ha sido una fuente muy útil para acceder desde cualquier ordenador sin necesidad de usuario. Desde la Universidad de Valencia he podido utilizar la base de datos SABI (Sistema y Análisis de Balances Ibéricos). Otros recursos públicos consultados han sido las bases de datos estadísticas como el Instituto Nacional de Estadística (INE), las Encuestas de Población Activa (EPA), la base de datos Eurostat, los trabajos del Instituto de la Mujer o las memorias de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Han sido de mucha utilidad también los informes de empresas auditoras como PWC, Mckinsey, Randstad o Catalyst.

Las palabras clave utilizadas para la búsqueda han sido entre otras: liderazgo, mujeres directivas, consejos administración mixtos y techos de cristal. Para acotar la búsqueda y filtrar los resultados se han propuesto unos límites de búsqueda, principalmente artículos de investigación en inglés y castellano. Como es una temática de información abundante, se ha prescindido de textos en otros idiomas.

Prioritariamente se han seleccionado estudios bibliográficos, estadísticos, empíricos, de investigación, informes y memorias entre los años 1999 hasta el 2013.

## **4. DESARROLLO Y DISCUSIÓN.**

### **4.1 La educación de la sociedad: su futuro.**

“Para pedir a las mujeres iguales trabajos que a los hombres es preciso darles igual educación” PLATON.

España es uno de los países con una de las mayores Tasas de Escolarización de la Unión Europea (99%), en lo que respecta a niveles educativos no obligatorios (0-6 años), después de Francia, Países Bajos y Bélgica. Todos ellos, en comparación a la media 85.9% (Eurostat 2010). Sin embargo, a partir de los 15 años, con el inicio de la educación pos obligatoria, las tasas de escolarización disminuyen en ambos sexos, pero la evidencia es que a los 16 y 17 años las tasas femeninas son superiores a las masculinas, lo que significa que las mujeres abandonan con menos frecuencia el sistema educativo que los hombres. A los 17 años la diferencia en las tasas de escolarización entre hombres y mujeres es algo más elevada (75,2 en mujeres frente a 70,7 en varones). Así mismo, en cuanto al acceso a estudios de ciclos formativos como grado medio o grado superior, la matriculación es mayor por parte de los hombres que de las mujeres.

Sin embargo, cuando hablamos de la universidad, tanto la matriculación en estudios universitarios de primer y segundo ciclo, como la graduación en estudios superiores, la participación de alumnado femenino es superior. “Subsiste una matriculación diferencial tanto en las distintas ramas de FP como en los estudios universitarios y de doctorado.” (Blat T,2009).

A partir de los 18 años, las tasas de escolarización experimentan una diferencia mayor entre mujeres y hombres. En los últimos datos del curso 2010-2011, la tasa de mujeres supera en más de un 10% al género contrario en sus tres primeros años de licenciatura. A la hora de finalizar los estudios, resulta muy significativo que un 56% de los alumnos premiados con Premios Nacionales de rendimiento académico universitario son mujeres (BOE, 2011).

Para centrar el tema, debemos analizar las evoluciones comparadas de hombres y de mujeres en el sistema formativo/educacional. La inserción de la mujer en el sistema educativo no es un acontecimiento reciente ya que no supuso un éxito hasta bien entrado el siglo XX. Las diferencias entre mujeres y hombres se ponen de manifiesto en todas y cada una de las etapas del proceso educativo, se crecientan con la sucesión de las etapas,



principalmente pasando por la posterior continuidad o abandono de los estudios hasta llegar a la participación en los niveles de educación superiores.

En los últimos datos (EUROSTAT 2011), existe una tasa de actividad laboral mayor para los hombres, incluso cuando han protagonizado un abandono educativo. Llama también la atención la tasa de actividad de hombres analfabetos frente a la de mujeres, siendo para estos un 22,06 y para ellas un 9,21. La tasa de actividad por estudios terminados del INE en el último año demuestra que existe una diferencia de casi el 10% entre hombres y mujeres. Siendo para las mujeres una tasa de ocupación inferior a 21,9% y para los hombres 31,0%. La cosa no cambia cuando nos referimos a estudios secundarios, existe casi un 10% de diferencia, siendo superior la ocupación masculina que la femenina.

Debemos subrayar que, aun existiendo un aumento en el último siglo de la matriculación universitaria femenina, sigue habiendo una segregación muy notoria en la elección de carreras universitarias. De hecho, el alumnado femenino prefiere letras, mientras el masculino carreras más técnicas. Esto es debido a que, como señalan varios autores, la investigación social ha demostrado que el perfil de los progenitores ejerce una considerable influencia sobre las elecciones educativas y profesionales de los hijos, resultado de la influencia importante y particular que supone para las mujeres la madre como ejemplo de conducta (ECCLES, 1994). A pesar de ser una tendencia que va cambiando con el paso de los años, en el 2007 un 6,9% de las mujeres preferían matemáticas, cifra que ascendió hasta el 8,6% (2010) frente a un 15,3% (2007) y un 18,9% (2010) de los hombres; el cambio todavía no es lo suficientemente notorio.

La importancia de la elección de itinerario educacional es vital, puesto que probablemente determina posteriormente las desigualdades en el acceso al mercado laboral (ECCLES, 2007). La educación, formación y ambiente familiar van influyendo a lo largo de la vida, determinando las posibilidades de acceso y promoción en el mercado laboral, lo que marcará su futuro nivel de ingresos y la participación en los distintos ámbitos de la vida económica y social. Para poder razonar con una visión más global y objetiva sobre el tema, es importante comentar que existe una segregación por sexos en ocupaciones de un 26,7% (2010) que ascendió un 0,6% en el último año.

Tanto para el primer ciclo universitario como para el segundo y la etapa del doctorado, la tasa de actividad por estudios terminados es mayor para las mujeres, pero las diferencias no representan ni el 1%. Siendo para los hombres un 82,96 % y para las mujeres 83,76 en

la etapa de doctorado. Por tanto, a través de la proyección de la educación podemos comprobar el importante desajuste entre el nivel de formación actual de las mujeres y su situación en el empleo, en relación con la de los varones. (Blat. 2007).

Estos son los principales motivos por los cuales diferentes instituciones como la ONU, la Unión Europea, sus diferentes Estados miembros y el Gobierno de España (en nuestro caso) han decidido poner en marcha diferentes políticas y mecanismos para paliar esta situación.

#### **4.2 FACTORES QUE FRENAN LA CARRERA DE LAS MUJERES.**

Son distintos los factores que influyen a la mujer en la toma de decisión para con su futuro trabajo.

##### **1. Conciliación de la vida laboral con la vida familiar.**

Según la EPA (INE 2010) las mujeres que constituyen la población activa sin hijos son un (68%) y con hijos un (60%). En el caso de la población activa con hijos, existe una diferencia del 8%. La media europea roza el un 65% de población activa con hijos y un 77% sin hijos. La diferencia entre ambas es de un 12%, cuatro puntos superior a la diferencia que experimentan ambos datos en España (Eurostat, 2010). El incremento del empleo de las mujeres se convierte en sinónimo del incremento de la igualdad de género. (Stratigaki M. 2004).

Sin embargo ocurre a la inversa con los hombres, puesto que mientras tienen hijos el porcentaje de población activa no desciende ni en España ni en los países de la Unión Europea (Eurostat 2010). En España la cifra de población activa masculina sin hijos es un 81% sin embargo la cifra con hijos es un 89.7% existe una diferencia de un 8,7%. En Europa la cifra de población activa masculina sin hijos es un 81% y con hijos un 89.7%, es decir, una diferencia de 8,7% (INE 2010). Las mujeres son tratadas como las principales responsables del cuidado de los hijos. Tan sólo a ellas se les hace responsables de los cambios puesto que a los hombres no se les exigen cambios para compatibilizar trabajo y vida familiar (Bustelo.M y Peterson. E 2005). En teoría la responsabilidad del cuidado de los hijos funciona a partes iguales entre el padre y la madre. Sin embargo, el 38,2% de las mujeres con un puesto de trabajo abandonan su empleo durante más de un año, sin contar las excedencias, para atender a los hijos, mientras que en el caso de los varones apenas alcanza el 7,4%, según se recoge en el

último informe “Empleo del Tiempo, Conciliación, Trabajo y Familia” elaborado por el Instituto Nacional de Estadística (INE). La conciliación de la vida familiar y laboral se ha puesto de moda en España en los últimos diez años. Las políticas que tienen como objetivo facilitar dicha conciliación forman parte del conjunto de las políticas de igualdad de género y deben fomentar una redistribución de responsabilidades entre hombres y mujeres (Bustelo.M y Peterson E 2005).

## **2. Media jornada.**

No es baladí la relación que mantienen estas circunstancias con el número de horas desempeñadas en el hogar y en el lugar de trabajo. Mientras que el 41% de la población femenina de la Unión Europea opta por un trabajo con jornada parcial para atender el cuidado de niños o adultos enfermos, incapacitados o mayores, solamente el 6,9% de la población masculina opta por ello.

En cuanto a las condiciones laborales, uno de los factores considerados imprescindibles para el ejercicio de la función directiva y que causa dificultades a las mujeres es el de los horarios que invaden la vida personal (familia, ocio, etc.): jornadas largas, horarios vespertinos y viajes de trabajo en fines de semana y durante las vacaciones (Castaño C, Martín, J). En España concretamente son casi 2 millones de la población femenina los que trabajan media jornada, mientras que son solo 625.900 hombres los que disponen de la jornada parcial (INE 2012). “Existe una imagen normativa de las mujeres como madres en primer lugar y trabajadoras en segundo lugar, mientras que los hombres son casi invisibles en los textos” (M. Bustelo E. Peterson 2005).

## **3. Duración del contrato.**

Según la encuesta de “Transición Educativo-Formativa e Inserción Laboral (ETEFIL)”, realizada en el año 2005 por el INE, para un 84% de las mujeres es entre muy importante y bastante importante que el contrato de trabajo sea de larga duración.

## **4. Adaptación a sus otras actividades.**

Para los alumnos graduados en bachillerato (tanto para ellos como para ellas en el mismo porcentaje 75%) es entre muy importante y bastante importa que el trabajo se adapte a sus otras actividades. La diferencia, pues, es más notoria cuando analizamos los datos en alumnos que finalizan estudios en programas de escuelas taller y casa de oficio, siendo un el porcentaje de las mujeres que quieren conciliar su trabajo con otras actividades un 3% superior al de los hombres (67%). También se da casi un 3% de diferencia para los

alumnos de formación e inserción profesional, siendo para un 71% de las mujeres muy importante que el trabajo se adapte a sus otras actividades.

Éstas se permiten en menor medida que los hombres mantenerse al margen de preocupaciones como la vida familiar (Wolf-Wendel y Ward, 2003).

### **5. Oportunidades de ascenso/promoción.**

Las mujeres le dan menos importancia que los hombres a las oportunidades de ascenso, mientras que para ellos es muy importante o bastante importante en un 87%, para ellas un 85%. Generalmente a la hora de ascender en las empresas, se llega a la conclusión de que el ascenso ocurre mediante promoción interna para las mujeres 71% y para los hombres 61%. Mientras que los porcentajes restantes pertenecen a los casos de contratación directa. A la hora de acceder a puestos de responsabilidad es necesario tener un buen mentor que pertenezca a la empresa, generalmente directivos, y que ayude a estos a ascender. Estos mentores por lo general son en el 90% de los casos varones y, como afirman varios estudios relacionados con la materia, el carecer de mentores resulta un escollo para las mujeres (Catalyst 2003).

### **6. Satisfacción en el empleo.**

Con respecto a esta cuestión, los resultados de la encuesta realizada por el INE relacionados con la calidad de vida en el trabajo, podemos concluir que las mujeres se declaran en un porcentaje superior, más felices en los trabajos que realizan que los hombres. En los últimos datos del año 2010, un 26% de las mujeres se consideraba “Muy satisfecho con su trabajo”, mientras que solo un 22% de los hombres opinaba lo mismo.

Cierto es, que las diferencias no eran tan notorias en los años anteriores a que estallase la crisis subprime<sup>1</sup> en EEUU, siendo para ambos sexos porcentajes más elevados de satisfacción que en el año 2010. Por ejemplo en 2006 las cifras de mujeres satisfechas 27,2% y la de los hombres 26%, pero esta diferencia era tan solo de 1,2 %. A sensu contrario ocurre con la cifra de “Nada satisfecho” que ha ascendido en los últimos años, mientras que para la mujer (3,6%) sigue siendo una cifra más baja que para el hombre (3,8%) en 2010, en el año 2006 ambos estaban menos insatisfechos un 1,3% ellas y un

---

<sup>1</sup> Crisis de las hipotecas subprime, crisis financiera o crisis de la burbuja inmobiliaria. Comenzó en EEUU con los activos tóxicos y la imposibilidad de los ciudadanos con escasa solvencia para hacer frente a la deuda contraída. La repercusión ha sido mundial debido al proceso de globalización.

1,5% ellos. Se ve más acusada la falta de satisfacción laboral en el caso del hombre que en la mujer.

### **7. Utilidad para la sociedad.**

Los resultados de la ETEFIL con respecto a la importancia que le dan a que el trabajo sea útil para la sociedad son los más diferenciadores de todos los datos previamente analizados. De los alumnos de bachillerato encuestados casi un 80% de las mujeres considera entre “Muy importante y bastante importante” que su futuro/ actual trabajo sea útil para la sociedad. Solo un 0,5% de estas alumnas lo considera “Nada importante.” Sin embargo, de los hombres encuestados un 65% lo considera “Muy importante y bastante importante”, y un 2% lo considera “Nada importante.”

En un estudio realizado por las psicólogas Jessica Kennedy de la Universidad Pensilvania y Laura Kray (Berkeley), que refleja como mujeres y hombres confrontan los problemas éticos en América, nos descubre a unas mujeres más íntegras incapaces de saltar unos valores “sagrados”. El estudio se dividía en tres fases: la primera con una muestra de 103 americanos, la segunda con una muestra de 178 y la tercera fase que incluía un test de asociación implícita con una muestra de 106.

Las féminas tienen una tendencia menor a la elección de empresas de mentalidad “what ever it takes<sup>2</sup>” y una tendencia mayor a elegir empresas que si valoran empleados que tuviesen un comportamiento ético. Ellas menos ambiciosas, mostraban preferencia en sus respuestas por mantenerse en sus valores que en promocionarse y ascender. En todas las fases se demostró que las mujeres tenían una tendencia mayor a asociar los negocios con la inmoralidad que los hombres. “Necesitamos más mujeres en la cima. Ello cambiará la cultura corporativa Americana”. (Kray. L, 2003).

---

<sup>2</sup> What ever it takes mentality, o commodity mentality son los términos utilizados en EEUU para referirse a las actitudes del “cueste lo que cueste” “caiga quien caiga”, “lo que haga falta” también conocido en España como mentalidad trepa. Más relacionado con la inmoralidad que con la cultura del esfuerzo.

### **4.3 ACCIONES DE PODERES PÚBLICOS.**

La incorporación de la mujer al mercado laboral va aumentando considerablemente como lo prueba la tasa de actividad de la población femenina en edad de trabajar (15-64 años) que ha pasado del 40,96 % el año 2001 al 52,93 por ciento en 2011 en España, según datos de la EPA. Aunque ello todavía no es suficiente ya que su presencia en puestos de gran responsabilidad, altos cargos y su salario continúan siendo diferentes al de los hombres. La igualdad entre el hombre y la mujer constituye un principio fundamental de un Estado democrático y de derecho como el nuestro. “Las múltiples declaraciones institucionales a favor de la igualdad de género muestran que aún queda mucho por hacer.” (Larrañaga, M y Echebarría C. 2005).

La Organización de las Naciones Unidas es una de las primeras instituciones en actuar realizando varias conferencias y ponencias mundiales desde México en 1975, Copenhague en 1980, Nairobi en 1985, hasta Pekín en 1995. En cuanto a la Unión Europea se hace a través de varias vías: El Derecho Originario, los Tratados; el derecho derivado: las directivas comunitarias<sup>3</sup> y otras acciones llevadas a cabo por el consejo de Estados miembros.

Especial referencia a la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, de indudable valor jurídico, la cual reconoce en sus artículos 20 y 21 los principios de igualdad ante la ley y la no discriminación por razón de sexo. Posteriormente se consolidan como unos de los principios fundamentales en Derecho Comunitario y su garantía es objetivo principal. Es por ello que se dan numerosas Directivas (Sáez L. 2004), quizá las más trascendentales han sido la directiva 75/117/CEE y 76/207/CEE. La directiva 75/117/CEE relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros que se refieren a la aplicación del principio de igualdad de retribución entre los trabajadores masculinos y femeninos.

La Directiva 76/207/CEE relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo. Ambas directivas han sido

---

<sup>3</sup> Las directivas establecen objetivos de obligatorio cumplimiento para los Estados miembros, con la autonomía suficiente para que elijan los medios y recursos para que así sea. Funciona como recurso armonizador de diferentes legislaciones.

modificadas y adaptadas a los nuevos tiempos por el parlamento europeo en el año 2002.

En lo que se refiere al marco laboral debe destacarse la repercusión de la Estrategia Europea de Empleo y el Pacto Europeo por la igualdad de género. Las principales acciones emprendidas por ambos proyectos van dirigidas al fomento de empleo para las mujeres y en la toma de medidas de conciliación de la vida familiar y laboral.

En esa misma dirección España viene realizando esfuerzos legales y normativos notables (Cruz J. y Gómez R., 2001), se han cumplido eficazmente la mayoría de directivas comunitarias de igualdad, llegando incluso a avanzar más rápido que el reglamento comunitario. Son varias las apariciones en la Constitución Española de 1978 (de ahora en adelante CE) en los artículos 9.2, 10.2 y 14. No solamente en la norma madre, sino también en el Estatuto de Trabajadores (ET) existen artículos que amparan esta situación 4.2 y 17. Haciendo especial referencia a aspectos como intermediación en el mercado de trabajo, clasificación profesional, promoción profesional y ascensos, acceso al empleo e igualdad salarial (artículos 16, 17, 22.4, 24.2 y 18). Además de diferentes Planes nacionales como el de Inclusión Social, Acción para el empleo, de Igualdad 1998, éste último plan es fruto de uno de los compromisos adquiridos por España en las conferencia de Pekín 2004. “La regulación legal no puede sustituir al líder de una empresa en materia ética”. (Mintz :2005). Importante es también la labor de la CNMV en los últimos años para promover que las empresas dispongan de estructuras organizativas mixtas, entre otras muchas buenas prácticas recogidas en el Código Unificado de Buen Gobierno.<sup>4</sup>

Última y no por ello menos importante, la Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (LOI). Mediante acciones positivas recogidas en los artículos 11 y 16 Y 54 busca la implantación de una democracia paritaria, implantando la composición equilibrada en los poderes públicos. Mientras que el artículo 75 busca de la participación de las mujeres en los consejos de administración de las Sociedades Mercantiles.

Incluso siendo grandes los avances legales, la efectividad de los mismos es todavía cuestionable, pues las medidas aplicadas no resuelven por sí solas la complejidad del origen del problema. Con la igualdad en el ámbito legal, aparecen discriminaciones más sutiles no sólo en el ámbito propiamente laboral, sino también en la esfera privada. (Larrañaga, M y Echebarría C. 2005).

---

<sup>4</sup> También llamado Código Conthe, por ser éste el apellido del Presidente de la CNMV en ese momento, año 2006.

Se requiere no solo una actividad normativa sino también de concienciación social, educativa que no venga solo por parte de las instituciones públicas, sino de los trabajadores, empresarios y en definitiva de la sociedad que contemple la significación de la igualdad a la hora de acceder a los mismos puestos de trabajo, la igualdad de acceso al empleo y que por ende se comprometan aplicar las normas. El comportamiento ético trasciende el clima legal, político o económico imperante en una cultura o país (Payne et al, 1997).



#### 4.4 LAS DIRECTIVAS A NIVEL MUNDIAL.

La ética empresarial aún no se ha globalizado; las normas de comportamiento ético aún difieren mucho entre las diversas naciones capitalistas. Vogel (1992).

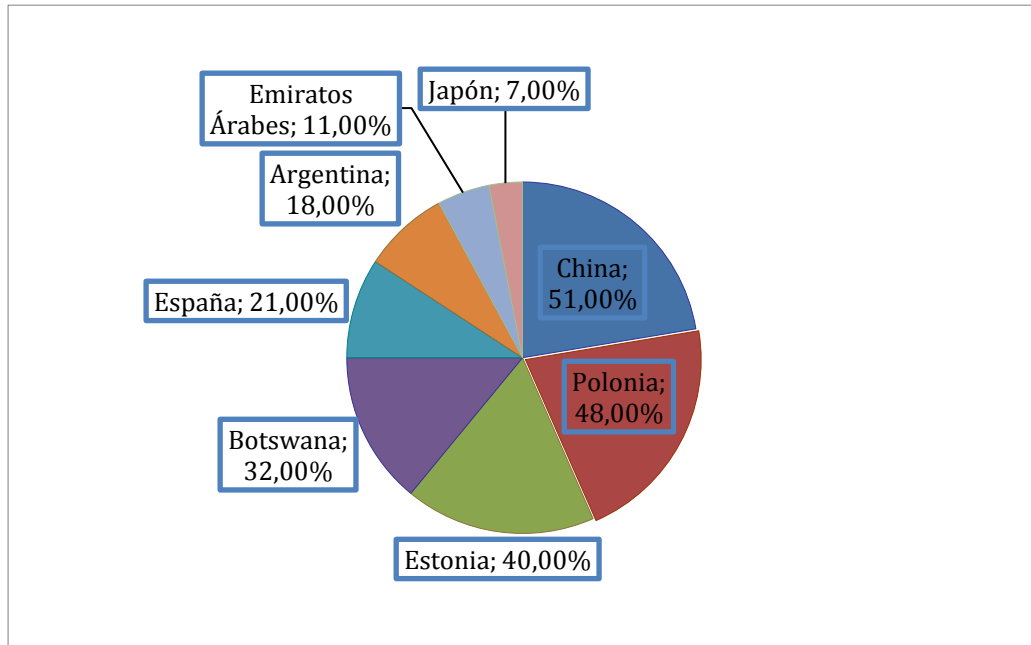


Gráfico 1. Porcentaje de mujeres en puestos directivos.

#### Del total de altos directivos ¿cuántos puestos los componen mujeres?

Mientras que la media Europea se mantienen en el 25% y la media mundial en el 24%, 2012, el porcentaje de mujeres directiva en España ha caído del 24% al 21%. Sin embargo otros países han experimentado un incremento muy notorio.

Como líderes en el ranking mundial se encuentra China y Polonia. Ésta primera ha experimentado un aumento de un 25% en el año 2012 Mientras que la segunda (Polonia) junto con Letonia, Estonia y Lituana obtienen muy buenos resultados con porcentajes que van del 40% al 48%.

Son significativos los datos de Estados Unidos alrededor de un tercio de los trabajadores son mujeres, pero solo entre el 14,3% y el 15% son directivas, dependiendo del grupo de empresas que se tome como referencia (Fortune 500 o FTSE 100). Los peores datos los recoge Japón y Emiratos Árabes estos datos se explican debido a sus sociedades más patriarcales.

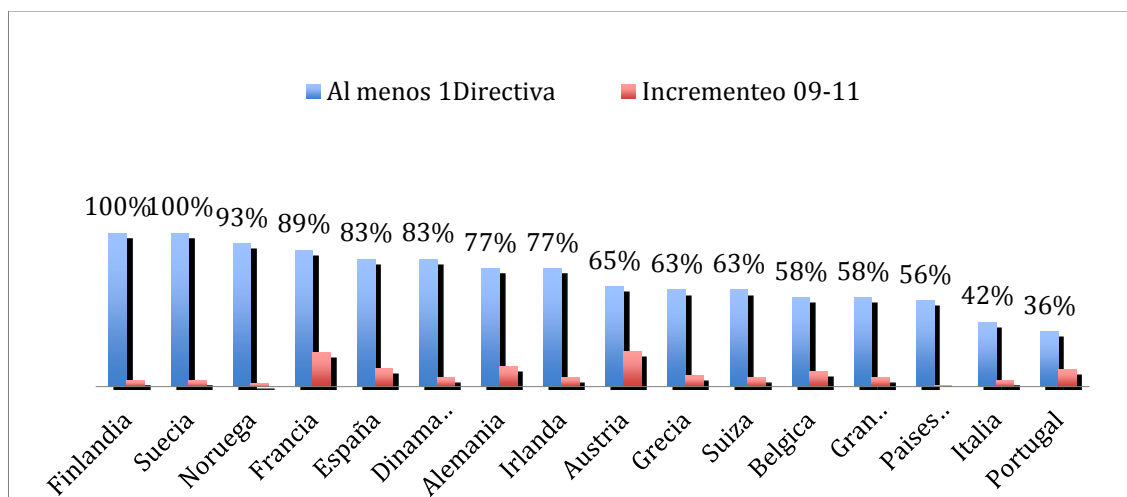
#### 4.5 LAS DIRECTIVAS, UN PASEO POR EUROPA.

**“No es solo una cuestión de justicia. La presencia de la mujer en el mando de un país, región o empresa es una cuestión de buen gobierno, para mí.” Michel Barnier, Comisario Europeo.**

Mucho se ha escrito al respecto y diferentes son las tendencias entre los países vecinos de la Unión Europea, pero las cifras hablan por sí solas.

Políticas de género, acciones gubernamentales o simplemente prácticas de buen gobierno corporativo; la relación que mantienen éstas con los resultados obtenidos no es baladí.

Del total de empresas analizadas que contaban con al menos 1 directiva encontramos liderando a los países Nórdicos, Francia y España.



**Gráficos 2. Empresas Europeas con al menos una directiva.**

Noruega fue el primer país (Deloitte, 2007) en 2005 en introducir los porcentajes obligatorios de mujeres en puestos directivos. Esta normativa, quizá la más estricta de todas las estudiadas y por ello también la más efectiva, era muy ambiciosa, puesto que exigía el cumplimiento antes del 2008 y, si por el contrario ello no ocurría, se obligaría a las sociedades a ser disueltas. A grandes rasgos, esta ley exigía de cada 3 miembros directivos al menos 1 se diese de cada sexo, de cada 5 miembros 2 de cada sexo, así sucesivamente.

Francia, fue tardía en implantar la ley por cuotas y porcentajes (Deloitte, 2012) no fue hasta el 2011 cuando se puso a ello, lo que ralentiza las exigencias al año 2017. Aun así es una ley estricta que exige una representación de al menos el 40% de ambos sexos, y requiere que la diferencia entre sexos no puede ser superior a 2 directivos. A pesar de su ley tardía Francia y Austria son unos de los países que más incremento de mujeres Directivas han experimentado en los últimos 3 años.

El caso de España es singular, puesto que es uno de los países pioneros en Europa en implantar la ley de porcentajes y cuotas en 2007. Quizá el principal problema está en que el cumplimiento se exige para antes del 2015. Para lo novedoso y exitoso de la iniciativa quizá poco exigente. También es mencionable la iniciativa de Buen Gobierno iniciado por la CNMV, vista anteriormente.

Italia, es sin duda la peor parada en este análisis pormenorizado. Con su ley de Agosto de 2011, en la que solo se exige una representación femenina de 1/5 en los comités de empresas o en la alta dirección. Lo que obviamente la deja a la cola de los buenos resultados vistos en la gráfica anterior.

#### **4.6 ALTA DIRECCIÓN EN ESPAÑA.**

##### **Directivas y alta dirección en las empresas cotizadas.**

**“Las empresas españolas con presencia de mujeres en los cargos de alta dirección tienen mayor rentabilidad sobre ingresos” (Carnicer,P 2006).**

De una muestra de 114 empresas españolas cotizadas, componen la plantilla de las mismas 646.017 mujeres, un 37% del total, frente a un 43% de hombres. Al analizar al número de directivas, son 7363 casi un 23% del total de directivos en las empresas cotizadas. Siguen descendiendo los resultados cuando se analiza el número de mujeres en la alta dirección, 108 mujeres , es decir un 11% del total. Finalmente el número de consejeras, son 130 las mujeres que desempeñan este papel, un 10% del total de consejeros, siendo generalmente consejeras independientes. (CNMV 2012).

##### **Directivas y alta dirección en el Ibex.**

Del total de 35 empresas que compone el Ibex, conforman un 41% de la plantilla sobre el total 549.555 mujeres. Sin embargo solo 5506 de estas (un 21% sobre el total) son directivas de estas empresas cotizadas. Únicamente 40 componen la alta dirección, un 9% del total de altos directivos de empresas que cotizan en bolsa. Las cifras de consejeras de empresas cotizadas tampoco son mucho más altas, solo 66 mujeres realizan esta función, un 14% del total. (CNMV 2012).Las mujeres directivas tropiezan con barreras, dentro y fuera de las empresas, que dificultan su acceso a la dirección y el aprovechamiento de sus capacidades (Burgess y Tharenou, 2002).

De las 114 empresas estudiadas, las que cuantan con mayor presencia de mujeres en las tres categorías del estudio (Directivas, Alta dirección y consejeras Ejecutivas) son:

Meliá Hoteles, Ebro food, PRISA, Dia, Faes Farma, Antena 3TV y Realia.

Aún así sólo tres empresas del total de 114 cumplirían actualmente con la ley de paridad. Sin embargo también existe el caso en el que las empresas no cuenten con ni una sola mujer en estas tres categorías, las empresas son: Duro Felguera, Elecnor y Sniace. (CNMV2012).

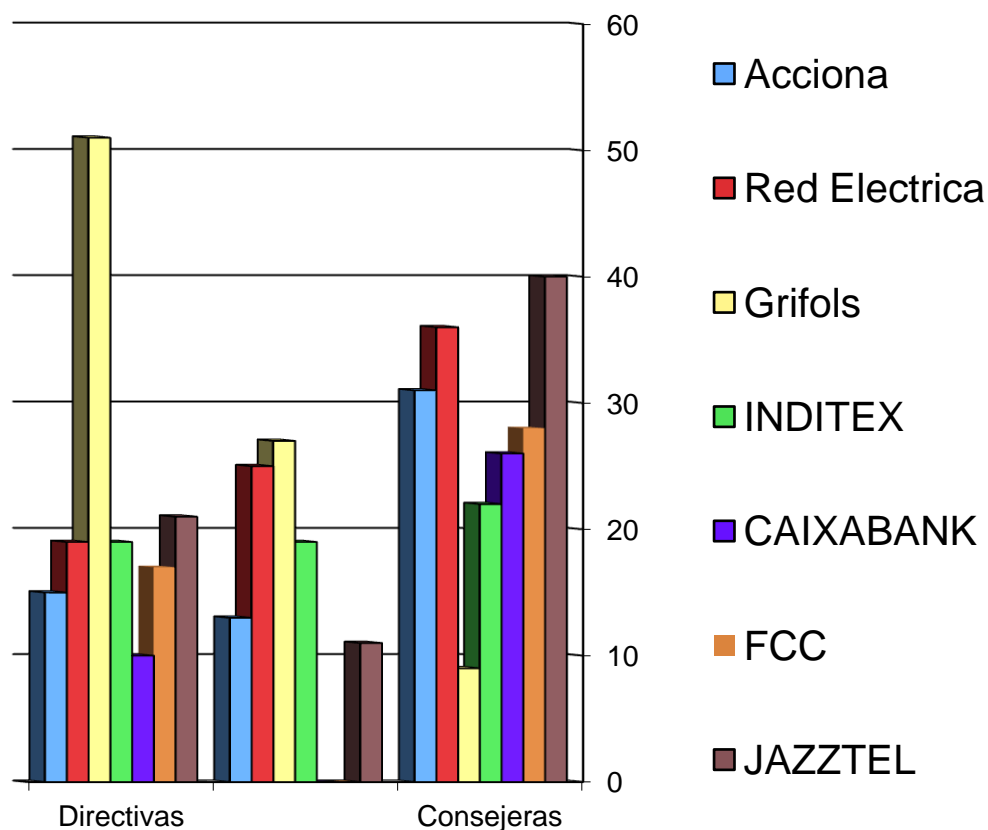


Gráfico 3. Presencia de directivas y consejeras en las empresas del Ibex 35.

Si estudiamos el caso de las que componen el Ibex, en el año 2011, 5 empresas cotizadas no contaba con ninguna mujer en sus consejos (AddTalentia, 2011) y tampoco entre la alta dirección. Siendo empresas de la talla de: Endesa, Gas Natural, Iberdrola Renovables, Sacyr Vallehermoso y Técnicas Reunidas. En el año siguiente, 2012, de estas cinco empresas únicamente Iberdrola Renovables corrige esta cifra pasando de cero consejeras a tres. Aún sin cumplir las cuotas de paridad, las empresas del IBEX que cuentan con más mujeres con cargos de responsabilidad son: Acciona, Red Eléctrica, Grifols, Inditex, Caixabank, FCC y Jazztel.

- **Grifols** que encabeza la lista puesto que compone el total de sus directivos con una presencia mayoritaria de mujeres un 53%, formando la alta dirección un 25% y un 10% del total de consejeras.

- **Acciona** que entre todos sus directivos un 16% del total son mujeres y un 13% conforman la alta dirección. Cuenta también con 4 mujeres en su consejo, de un total de 15 consejeros.

- **Red Eléctrica** que cuenta con un 20% de mujeres en puestos directivos, un 25% en puestos de alta dirección y 37% de mujeres en los consejos de administración. En el caso de **Inditex** un 20% de directivas son mujeres, que a su vez forman parte de la alta dirección y un 23% mujeres la cifra sobre el total de consejeros.

- **Caixabank** cuenta con únicamente un 10% de directivas en su plantilla, ninguna de estas forman parte de la alta dirección, aunque su cifra de mujeres consejeras sea algo superior, 27%.

-**FCC**, este caso es algo similar al de Caixabank, contando con pocas directivas, con ninguna mujer en la alta dirección pero con un 28% de representación femenina entre sus consejeros.

-**Jazztel** finalmente, la empresa con mayor número de mujeres consejeras, un 40%, encabeza el ranking respecto al resto de empresas que componen el Ibex y el total de empresas cotizadas estudiadas (114). Sin embargo sus cifras en los puestos de alta dirección no son tan altos, solo un 12% de estos cargos los ocupan mujeres.

¿Por qué será que las empresas cotizadas prefieren que las mujeres ocupen cargos como consejeras pero no en la alta dirección?

Con el estudio de Ryan y Haslam (2005) se demuestra que a las mujeres se les nombra para cargos de responsabilidad en los Consejos de Administración cuando existe una situación de inestabilidad y malos resultados en la cotización de la empresa y es necesario que los accionistas perciban un cambio radical de rumbo en la dirección. Una disertación de 1462 empresas estadounidense realizada por Adams y Ferreira (2003) demostraba que las empresas con mayor variabilidad en sus beneficios sobre acciones tenían menos mujeres en sus Consejos de Administración.

Si analizamos los casi 500 puestos de consejeros que componen el IBEX, solo 55 los ocupan mujeres, un 11% del total. De los 78 puestos de consejeros ejecutivos, dos son mujeres, casualmente ambos del sector de la banca, Santander y Bakinter. “Con las mujeres el dar y el recibir es constante. Esta prioridad del compartir facilita su visión de querer estar, no en la cumbre, sino en el centro de la organización.” (Nuño.L, 1999).

#### **4.7 HACIA UNA EMPRESA MÁS ÉTICA CON MEJORES RESULTADOS.**

**“A business that makes nothing but money is a poor business.” – Henry Ford.**

¿Cómo afecta la dirección según el género en una empresa?

La doctrina se divide entre los que opinan que no depende del género sino de la personalidad (carácter de los sujetos), y quienes afirman que la mujer tiene una forma más humana de dirigir, demasiado centrada en dar importancia a los vínculos afectivos (HELGESEN.S 1992).

Respecto al bagaje formativo individual, las respuestas a la encuesta confirman que las directivas tienen por término medio mejores credenciales educativas que sus homólogos masculinos.” (C.Castaño J. Martin, J.L.Martinez.2010.) Las principales diferencias en los modelos de dirección de las directivas:

1. Prefieren pequeñas compañías.
2. Trabajan a ritmo más apacible, evitando la acumulación de estrés.
3. Priorizan el ser accesibles con sus subordinados, una actitud de cooperar y comprometerse con lo que hacen.
4. No pierden de vista la perspectiva del largo plazo.

“Nuestra biología, la capacidad que tenemos de crear vida, nos hace concebir el mundo y la vida misma de una forma diferente. Son distintas nuestras actitudes ante las situaciones y circunstancias que nos rodean. A la hora de crear y dirigir una empresa deberemos ser conscientes de ello. Asumir la diferencia significa obrar como nos dicta la naturaleza y nuestra conciencia pues solo actuando tal como somos y aceptando nuestra idiosincrasia nos encontraremos a gusto con nosotras misma.” (Mercade.A, 2000).

Uno estudio<sup>5</sup> realizado por el IESE<sup>6</sup> en el año 2012, ha concluido que las empresas que ofrecen a su plantilla flexibilidad de horario aumentan su productividad y beneficios. Este estudio también muestra que las mujeres frente a los hombres obtienen mejores resultados de satisfacción de sus empleados, debido a la creación de un mejor ambiente laboral. Los datos que muestran la predisposición de los empleados a mantener el “compromiso con la empresa” según su jefe sea hombre o mujer difieren un 14%, siendo menor cuando el jefe es hombre (48%) y mayor cuando la jefa es mujer (62%).

---

<sup>5</sup> Efectos de la conciliación en el compromiso, la satisfacción y el salario emocional.

<sup>6</sup> IESE Centro Internacional de Trabajo y Familia de la Universidad de Navarra.

El estilo de dirección de la mujer es particular puesto que frente a sus homólogos masculinos ellas se caracterizan por orientar su trabajo y tener la capacidad de realizarlo multitarea, trabajan en paralelo (Hargreaves, A y Fink D, 2006). Generalmente prefieren la orientación hacia el proceso. Para ellas lo principal en la organización es mantener las buenas relaciones así como tener mucho cuidado en las palabras que se emplean para no herir a sus subordinados (Minzberg, 1992). Diferentes análisis demuestran que las mujeres tienden a organizar la empresa en sentido horizontal, intentando hacer partícipes de ella a los trabajadores, les interesa que la información circule en su empresa.

El líder que se comporta de forma natural, huyendo de la arrogancia, valorando y aprovechando los puntos de vista de sus trabajadores, mostrando sus debilidades se gana la lealtad del equipo y convierte así sus debilidades en fortalezas. Únicamente las personas hacen grandes las organizaciones (García, R 2012). La directiva de Siemens España Rosa García admite que en todas sus propuestas es 100% analítica y 200% emocional. Beatriz Navarro, Directora de Marketing en Starbucks España afirma que : “La conexión humana en la dirección hoy por hoy es vital“. (Navarro, B 2013). Ambas directivas coinciden en la necesidad de equivocarse y rectificar. Se muestran tolerantes frente a los errores y fracasos de sus trabajadores y trabajadoras. (Mercadé.A 2000).

Las mujeres apoyan el trabajo en equipo y la mutua colaboración de todos los miembros e intentan llegar a un consenso por vías de diálogo y acuerdos que nos permitan solucionar conflictos y problemas. Prefieren crear calidad de vida en la empresa, un ambiente agradable y armonioso. Son estos rasgos, emotivos y sociales los que determinados autores, como Helgesen.S (2001), consideran contraproducentes para puestos de responsabilidad.

Según la Unión Europea, si la media de empleo de las mujeres fuese similar a la de los hombres, el PIB de los países europeos aumentaría en un 30%. Si centramos la atención en China comprobaremos que no sólo es uno de los países con mayor crecimiento económico sino que además lidera el ranking de puestos directivos ocupados por mujeres 51% (Thornton, 2013).



Otro ejemplo de mercado emergente que decide contar con mujeres en los puestos directivos lo encontramos en las economías BRIC<sup>7</sup>, donde la media de mujeres en puestos directivos supera en 7 puntos a la de los países del G7.

Parece contraproducente en que en momentos de crisis, no solo económica sino también ética y de valores, se desperdicie tanto talento, oportunidades y nuevas estrategias para hacer crecer las empresas. “La incorporación de la mujer a los equipos de alta dirección aporta la visión de más de la mitad de las personas consumidoras potenciales”<sup>8</sup>Carter.S 2011.

Existe mucha literatura sobre la cuestión de si la presencia de mujeres en los cuadros directivos mejora o está relacionado positivamente con el rendimiento de la empresa (Catalyst, 2004; Krishnan y Park, 2005). Tras el análisis de la relación entre el número de mujeres en puestos de responsabilidad y la rentabilidad de los activos de las empresas americanas que componen el FORTUNE 1000 realizado por Krishnan y Park (2005) se obtiene una regresión lineal que explica que el porcentaje de mujeres evidencia de forma positiva la rentabilidad de la empresa, y que este resultado no está moderado además por ninguna variable del entorno.

Éstos también afirmaban la superioridad de las empresas con presencia de mujeres en los equipos de alta dirección con un análisis de diferencias de medias (t-test) frente a las empresas sin ninguna mujer en los cuadros directivos.

Tras un estudio realizado para un trabajo de investigación por Adams en el año 2008 en Reino Unido, los resultados sugieren que las directoras no son meros símbolos, por lo que podrían ser capaces de agregar valor a la empresa al traer nuevas ideas y perspectivas diferentes a la mesa. De estos resultados también se desprende que la diversidad tiene un impacto positivo en el desempeño de las empresas que de otro modo tienen una débil gobernanza, medida por su capacidad de resistir a los cambios. (Adams, R. 2008)

---

<sup>7</sup> Se conocen como países “BRIC” los correspondientes a: Brasil, Rusia, India y China. También llamados países emergentes.

<sup>8</sup> Sarah Carter vicepresidenta de adquisición de talento de Digitas en Boston.

Catalyst (2004) ha demostrado también que las empresas con más mujeres en los puestos de responsabilidad obtienen mejores resultados. De las 353 compañías que formaron parte del Fortune 500 durante cuatro años en el periodo comprendido entre 1996 y 2000, las 88 compañías que contaban con una mayor representación de mujeres obtuvieron una rentabilidad económica un 35% superior que las compañías con una menor representación de mujeres.

En un estudio realizado por Fortune 500 en el año 2009, se concluyó demostrando que las empresas con mujeres en puestos de dirección obtenían como mínimo un 16% de rendimiento neto más que aquellas que no y un 26% de beneficio de capital invertido.

Un estudio realizado por la consultora Mckinsey en el año 2010 a 231 empresas (excluyendo las instituciones financieras) en los países Francia, Alemania, España, Gran Bretaña, Suecia, Noruega, Rusia, India, China y Brasil, en el año 2009 ha demostrado que las compañías con mayor proporción de mujeres en los comités ejecutivos tienen mejores resultados financieros. Un 56% más de margen en su EBIT y un 41% superior en su ROE.

Sin embargo en España no existe evidencia empírica concreta y única sobre esta cuestión. Se realizó un estudio en el año 2000 que se centraba en las 300 empresas<sup>9</sup> con mayores ingresos en ese momento, excluyendo a las instituciones financieras. De entre las 10 primeras del ranking ninguna contaba con una sola mujer en su consejo de administración: Repsol YPF, Telefónica, Endesa, Telefónica Internacional, Compañía Española de Petróleos, El Corte Inglés, Altadis, Renault, Iberdrola y Carrefour.

De las empresas con mayor número de mujeres en su consejo de administración ninguna de ellas cotizaba en bolsa y en la mayoría, las mujeres que ocupan cargos en el consejo de administración era porque se trataba de empresas familiares.

En las organizaciones modernas, y en entornos turbulentos y cambiantes, como los que predominan en la mayoría de las sociedades avanzadas una estructura menos formal y más flexible resulta indispensable. Enfatizando la interpelación entre cosas y personas. (Nuño.L, 1999).

---

<sup>9</sup> "Las mujeres en el Consejo de Administración de las 300 empresas españolas más importantes".

## 5. CONCLUSIONES

A pesar de presentar cifras positivas en los últimos años y mantener una tendencia constante y creciente de aparición en puestos de responsabilidad, todavía no se alcanzan los mínimos exigidos de paridad. A nivel mundial el número de mujeres en altos cargos pasó de un 21% en 2011 a un 24% en 2012 (Thornton:2013), por tanto podemos concluir que aunque paulatinamente, la normativa y los códigos de buen gobierno están aportando una mayor seguridad para el futuro profesional de las mujeres. Independientemente de que sean necesarias más políticas, no solo empresariales, sino también estatales para conseguir la paridad.

Los distintos estudios no han sido suficientes (Catalyst 2004, Fortune 500 2009, Mckinsey 2010) para concienciar a la población y por ende, a los empresarios de que las compañías con comités de dirección mixtos obtienen mayores beneficios que sus competidores. Además teniendo en consideración que del total de la población es de género femenino suponiendo clientes potenciales para las empresas, resulta bastante ilógico que éstas no tengan voz ni voto en “ la cabeza pensante” de la empresa.

La revisión literaria realizada muestra que las compañías dirigidas por mujeres no son menos efectivas que las dirigidas por hombres, a pesar de las diferencias en los estilos de dirección, el de las mujeres es tan eficaz como el de los hombres.

Como ya se ha comentado en el presente trabajo, llama la atención que ante la crisis de valores y ética que estamos viviendo no se haya pensando en un modelo de dirección distinto para las empresas.

Quizá ha llegado el momento de contar con directivas y empresarias, ya que éstas presentan una forma diferente de dirigir, siendo más acertada para el momento actual, un modelo de dirección orientado en el bienestar de sus trabajadores, en la comunicación bilateral, en la flexibilidad, en la no acumulación de stress y en la cooperación de todo el personal. Lo que creará mayor compromiso con la empresa por parte de toda la red de trabajadores, lo que a largo plazo se traducirá en mayores beneficios corporativos. Ya que no existen teorías objetivas sino únicamente la costumbre, que justifique la exclusión de la mujer en puestos de responsabilidad.

**“La existencia de diversidad de género en la junta directiva debería ser un tema central por el cual distintos gobiernos de todo el mundo deberían aunar sus esfuerzos”. (Adams, R 2008).**

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Miranda, R. Mujeres, educación superior e igualdad de género. 2007.

Larrañaga, M y Echebarría, C. La igualdad entre hombres y mujeres: una asignatura pendiente. 2005.

Blat T, 2007.

Eccles, T. Succeeding with change: Implementing action-driven strategies. New York: McGraw-Hill. 1994.

Eccles Jacquelynne S. 2007. Where are all the women? Gender differences in participation in physical science and engineering. 2007.

Wolf-Wendel y Ward. Future prospects for women faculty, negotiating work and family. 2003.

Stratigaki M, The cooptation of Gender Concepts in EU Policies: The Case of Reconciliation of Work and Family. 2004.

Bustelo M Peterson E. 'Hombres y mujeres: coeducación Conciliación y (des)igualdad. Una mirada debajo de la alfombra de las políticas de igualdad entre mujeres y hombres. 2005.

Castaño C, Martín J, Vázquez S, Martínez JL. Barreras invisibles y mujeres directivas en España Revista internacional de trabajo 2010. Volumen 129.

Catalyst (2004), The Bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity, Catalyst, New York. Documento disponible en Internet: [www.catalyst.org](http://www.catalyst.org)

Gender and reactions to ethical compromises. Who is willing to sacrifice sacred values for money and social status? Gender differences in reactions to ethical compromises. Laura Kray y Jessica Kennedy. 2013.

Sáez Lara, C: "Igualdad ante la Ley y no discriminación: Las políticas de género." Ed. Tirante lo Blanch, Libro II, Valencia 2004.

Cruz J, Gómez R. Las políticas de empleo en sus diversos ámbitos: Comunitario, Nacional y Autonómico 2001.

Mintz. Steven «Corporate Governance in an International Context: Legal Systems, Financing Patterns and Cultural Variables». Corporate Governance, 2005

Payne Dinah, Cecily Raiborn y Jorn Asvik 1997 A global code of the business Ethics.

Vogel David. The globalization of business ethics 1992.

Deloitte, Milestone on the Journey. 2007.

Carnicer, P 2006 Proyecto Investigación. La contribución diferencial de la mujer en los resultados de la empresa. Ministerio de trabajo y asuntos sociales. Expte: 38/06

Addtalentia. A paso de tortuga. Presente y futuro de las mujeres en los consejos de administración. 2011

Burgess Zena, Tharenou Phyllis, Women Board Directors: Characteristics of the Few. Journal of Business Ethics 2002.

Ryan, M.K. & Haslam, S.A. The glass cliff: Evidence that women are over represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, 81-90. 2005

Nuño. L Mujeres de lo privado a la público Ed tecnos 1999.

Sally Helgesen. La Ventaja de Ser Mujer. Granica. 2001.

Anna Mercadé. Mujer Emprendedora. ED GESTIÓN 2000.

Hargreaves, A y Fink D, Sustainable lidership. 2006.

Minzberg H. El poder en la organización. Ed Ariel 1992.

Garcia, R Foro Ceu Empresa, La gestión de las personas: clave para el éxito empresarial Septiembre 2012 Colombina Valencia.

Navarro, B Marketing days: Nuevas formas de crear marca Abril. Colomina, Valencia. 2013.

Serafin. T , Women in senior management: setting the satge for growth. Grant Thorton International Business Report 2013.

Krishnan, H. Y Park, D. “A few good women – on top management teams”, Journal of Business Research. 2005.

Adams, Reneé. Women in the boardroom and their impact on governance and performance 2008.

Mckinsey Women at the top of the corporation. Making it happen. 2010.

Castaño.C. Mujeres y poder empresarial en España 2009. Instituto de la Mujer.

Isotes La mujer directiva en España. PWC.2012.

SOTO A. La mujer bajo el franquismo.

Encuesta de Transición Educativo-Formativa e Inserción Laboral (ETEFIL-2005)

Álvarez JI, Calderón R, Rodríguez I. Liderazgo ético y regulación en un escenario empresarial global. 2011.

Adler Roy D., Women in executive Suite Correlate to High Profits. European project on equal pay.

European Commission, Justice: Report on Progress on Equality between Women and Men in 2010

2010 Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors.

Nancy M. Carter and Harvey M. Wagner (2011). The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards 2004–2008.

Callahan, J., Hasler, M. Y Tolson, H. "Perceptions of emotion expressiveness: gender differences among senior executives", Leadership & Organizational Development Journal 2005.

GMI RATINGS.

Deloitte. 2011 Women in the boardroom: A global perspective.

Informes Anuales de la CNMV 2006,2007, 2008,2009,2010,2011.

Páginas web consultadas:

[www.inmujer.es](http://www.inmujer.es)

[www.ine.es](http://www.ine.es)

[www.ine.es/prensa/epa\\_prensa.htm](http://www.ine.es/prensa/epa_prensa.htm)

[www.addtalentia.com](http://www.addtalentia.com)

[www.noticiasjuridicas.com](http://www.noticiasjuridicas.com)

[www.directivasyconsejeras.es](http://www.directivasyconsejeras.es)

[www.ibex35.com](http://www.ibex35.com)

[www.greatplacetowork.es](http://www.greatplacetowork.es)

[www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)

[www.rae.es](http://www.rae.es)

[www.uchceu.es/servicios/biblioteca.aspx](http://www.uchceu.es/servicios/biblioteca.aspx)

[www.catalyst.org/](http://www.catalyst.org/)

[www.pwc.es](http://www.pwc.es)

[www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

[ec.europa.eu/eurostat](http://ec.europa.eu/eurostat)

[www.deloitte.com/es](http://www.deloitte.com/es)

[www.westlaw.es](http://www.westlaw.es)

[www.aranzadi.es](http://www.aranzadi.es)