TRIBUNA DE ECONOMÍA

Todos los artículos publicados en esta sección son sometidos
a un proceso de evaluación externa anónima

Virginia Martínez Ayuso*
Irene Saavedra Robledo*

BARRERAS QUE APUNTALAN EL TECHO DE CRISTAL: UNA REVISIÓN DE SUS CAUSAS EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL IBEX 35

Este trabajo profundiza en el fenómeno del techo de cristal dentro de los Consejos de Administración de las empresas del IBEX 35, a partir de las causas generales del mismo para puestos directivos. Dichas causas se han estructurado en un modelo de las barreras del techo de cristal, que nos ha permitido desarrollar el cuestionario remitido a los Comités de Nombramientos de los Consejos de Administración. Los resultados de este cuestionario revelan que, en la actualidad, las barreras que constituyen el techo de cristal se originan por un número reducido de causas, con características diversas.

***Palabras clave**: discriminación género, mujeres, empresas cotizadas, gobierno corporativo.*
***Clasificación JEL:** J71, J78, M12.*

1. Introducción

Existe una realidad que impide un acceso igualitario de hombres y mujeres a puestos de poder y da lugar a lo que se conoce como «techo de cristal» (TC), definido por la literatura como una barrera invisible que se encuentran muchas mujeres en el acceso a los puestos más altos de la jerarquía de las organizaciones (Hymowitz y Schellhardt, 1986; Morrison *et al*., 1987; Segerman-Peck, 1991; Powell y Butterfield, 1994).

La necesidad de estudiar este fenómeno está justificada por razones de justicia social (las mujeres representan el 50 por 100 de los ciudadanos); por motivos de eficiencia económica (tanto por el despilfarro que supone la pérdida de talento, como por la pérdida del potencial de los beneficios del liderazgo femenino); y porque la entrada de referentes mujeres en posiciones

* Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Organización de Empresas.
Versión de agosto de 2015.

CUADRO 1

EVOLUCIÓN DE LA PRESENCIA FEMENINA EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN (CA) DEL IBEX 35

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Enero 2015
Nº de mujeres en los CA	26	30	44	50	53	61	66	74	78	78
Total consejeros	505	502	507	490	469	495	490	466	470	462
% de mujeres en los CA	5,1	6	8,7	10,2	11,3	12,3	13,5	15,9	16,6	16,88

FUENTE: Datos hasta 2009: Informe Add Talentia, 2011; datos 2010 a 2014: web CNMV; datos 2015: webs empresas IBEX 35.

directivas permitiría romper estereotipos en otros ámbitos sociales donde también existen desigualdades (Albert *et al*., 2008).

El objetivo de este artículo es profundizar en el fenómeno del TC dentro de los Consejos de Administración de las empresas del IBEX 35 (CAIBEX 35), identificando las causas generales destacadas por la literatura y contrastándolas con la opinión de los principales actores y decisores de dichos CAIBEX 35, con el fin de validar cuáles de estas causas son de efectiva y actual relevancia en este contexto concreto.

Para cumplir este objetivo, tras esta introducción, el artículo presenta en la segunda parte los datos que muestran la dimensión del TC en los CAIBEX 35, así como el contexto regulatorio en el que se enmarca. La tercera parte identifica todas las causas generales del TC para el acceso a puestos directivos, validadas por estudios previos, de las que se derivan las hipótesis utilizadas en el trabajo de campo. Estas causas se relacionan y agrupan por barreras, según sean de naturaleza interna a la mujer, externa o mixta. En la cuarta parte se presenta el Modelo de barreras del TC para los CA del IBEX 35 (MBTCCAIBEX 35), que a partir de las causas anteriores establece las hipótesis utilizadas en el diseño del cuestionario remitido a los Comités de Nombramientos de las empresas del IBEX 35. En este apartado se ha descrito la población objeto del estudio y la metodología de trabajo. El análisis de las respuestas ha permitido, en la siguiente parte, validar qué causas son de aplicación para los CAIBEX 35. Por último, se presentan las conclusiones derivadas del estudio de campo e implicaciones para las partes: mujeres, empresas, instituciones y sociedad, así como las limitaciones de este estudio y futuras líneas de investigación.

2. Cifras y contexto regulatorio del TC para los CA del IBEX 35

En enero de 2015, menos de un 17 por 100 de los puestos en los CA estaban ocupados por mujeres. Aunque la evolución en los últimos diez años ha sido muy positiva, triplicándose el porcentaje desde el 5,1 por 100 de 2006, se aprecia una ralentización del crecimiento desde 2010, más acusado en este último año 2014-2015 (Cuadro 1). De mantenerse este ritmo de crecimiento, es evidente que la paridad queda todavía muy lejos.

Según los datos sobre gobierno corporativo publicados por las empresas del IBEX 35 en sus páginas web, en enero de 2015, todavía tres empresas siguen sin presencia femenina en sus CA. En cuanto a las sociedades por porcentaje de mujeres en sus CA, destaca en cabeza Red Eléctrica Española con un 50 por 100 de mujeres, seguida por Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), Grifols, Iberdrola y Banco Santander que se acercan a un 40 por 100. Otro grupo de 12 empresas tienen entre un 25 por 100 y un 20 por 100 de consejeras, y otro de 15 sociedades tiene menos de un 20 por 100.

Si estudiamos el contexto regulatorio relacionado con este fenómeno, podemos destacar la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres que fija, para alcanzar la paridad en los CA de las empresas, un plazo de ocho años. De haberse cumplido dicha ley, implicaría que en 2015 el número de mujeres en los CA ascendería a 188 en lugar de las 78 actuales (Cuadro 1).

En esta línea, una de las últimas novedades legales referidas a la composición de los CA es la Ley 31/2014, de 3 de diciembre que modifica la Ley de Sociedades de Capital (LSC) para la mejora del gobierno corporativo. Este bloque de reformas tiene como principal objetivo, entre otros, promover la diversidad de género, experiencia y conocimientos en los CA, reconociéndose la relevancia de una composición diversa en género, experiencias y conocimientos (Art. 529 bis 2).

El 24 de febrero de 2015, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) publicó también el nuevo Código Unificado de Buen Gobierno de las empresas cotizadas (CUBG), donde la Recomendación 14 hace referencia explícita a la necesidad de que el CA apruebe una política de selección de consejeros que favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género. Aludiendo expresamente a que se promueva el objetivo de que al menos el 30 por 100 de los miembros sean consejeras en 2020.

Por otro lado, España no se ha mostrado favorable a aprobar propuestas para ir más allá de las recomendaciones anteriores, como podría ser la imposición por ley de cuotas femeninas en los CA de las grandes empresas, a diferencia de otros países europeos como Noruega, Francia o Italia que ya han aprobado leyes en este sentido. De momento, tampoco desde Europa se impondrá esta obligación, ya que el 10 de diciembre de 2014 no se logró el consenso para sacar adelante una directiva para establecer una cuota del 40 por 100 de mujeres en los máximos órganos de gobierno de grandes corporaciones que había sido promovida por la comisaria Viviane Reding.

3. Las causas generales del techo de cristal. Teoría e hipótesis

Benschop y Brouns (2005) sugieren agrupar los estudios sobre el TC por las diferentes maneras en las que el término ha sido abordado por la literatura académica, por estudios e investigaciones científicos y por artículos de prensa económica, esto es por sus efectos, por sus causas y como metáfora. Esta intensa actividad científica se concreta en múltiples publicaciones sobre las causas del TC, tanto a nivel nacional como internacional, que han permitido identificar 13 causas generales de las que se derivan las hipótesis de trabajo.

Dentro del análisis de las causas del TC, seguimos a Agut (2007), que clasifica los factores en personales internos, sociales externos y mixtos, asociados para este estudio en tres tipos de barreras: internas, externas y mixtas.

Dentro de las barreras personales internas recogemos las causas asociadas a la identidad de género femenino, entre las que se encuentran:

El poder profético de los estereotipos de género, donde la mujer anticipa los obstáculos que encontrará en el futuro para la promoción profesional, lo que constituye un fenómeno de retroalimentación entre obstáculos que le llevan a no iniciar la carrera (Schein, 1973; Josephs *et al*., 1992; Powell y Butterfield, 1994). De lo anterior, se deriva la primera hipótesis:

H1.1: Los estereotipos de género asumidos por la propia mujer favorecen el TC.

Algunos autores (McClelland y Watson,1973; Conti *et al.,* 2001) ponen de manifiesto que las mujeres son menos competitivas y menos proclives al riesgo que los hombres, y que los fines perseguidos y las motivaciones de las acciones son distintos para ambos sexos, lo que daría lugar a una segunda causa que tiene que ver con ciertas características de la personalidad de la mujer y una posible menor orientación al logro.

H1.2: Ciertos rasgos comunes de la personalidad asociados a la mujer, como que es menos competitiva, favorecen el TC.

Por otra parte, hay estudios que ponen de manifiesto que las habilidades de ambos sexos son distintas: los hombres obtienen, de media, mejores resultados en habilidades espaciales, conceptos matemáticos y habilidades mecánicas, mientras que las mujeres superan en habilidades verbales como ortografía, gramática y memoria verbal (Barkow *et al*., 1993). Estas características influirían en la elección de carrera de las mujeres que tradicionalmente se ha orientado más hacia las ciencias sociales y la del hombre hacia las aplicadas. Dado que los puestos de mayor prestigio y responsabilidad se relacionan más con carreras de ciencias que de humanidades, la elección de carrera, identificada como el capital humano y formativo, puede considerarse como causa del TC.

H1.3: El interés formativo y profesional de la mujer está más orientado a las ciencias sociales, lo que favorece el TC.

El liderazgo es una de las dimensiones fundamentales en la función de dirección e incorpora tanto cualidades personales como conocimientos y habilidades. Los dos estilos de liderazgo más identificados con hombres y mujeres son el transaccional y el transformador respectivamente; el primero está basado en la recompensa y el control, y el segundo en el convencimiento y la motivación. El estilo de liderazgo asociado por algunos autores a la mujer puede ser identificado por tanto como causa dentro de las barreras internas (Reskin, 2000; Eagly y Carli, 2003).

.

H1.4: El estilo de liderazgo transformador, más asociado a la mujer, frente al transaccional, más asociado al hombre, favorece el TC.

También los conflictos de rol se identifican como causa del TC. Las mujeres muestran, en general, comportamientos más orientados al cuidado de los demás que los hombres. En una orientación objeto *versus* persona, la mujer tiende a estar más orientada a la persona y el hombre al objeto. Este aspecto tiene relación con los valores personales, donde la identidad y la autoestima de la mujer están basadas en la relación con los demás, mientras que la autoconsideración del hombre está más relacionada con el logro (Geary, 1998; Martínez-Pérez y Osca, 2004).

H1.5: El conflicto de rol, que orienta más a la mujer hacia la persona y al hombre hacia el logro, favorece el TC.

Existe una última interpretación entre las causas que se asocian a las barreras personales internas, y es la que se refiere a la elección personal. En ocasiones la mujer se impone a sí misma un desinterés por promocionar, al creer que no posee las habilidades necesarias o al anticipar las dificultades de conciliar su vida laboral y familiar dada la exigencia que los puestos directivos pueden acarrear (Adler, 1984; Hernández Ruiz *et al*., 2008).

H1.6: La mujer se autoimpone un desinterés por promocionar al no compensarle los sacrificios implícitos al propio ascenso; esto favorece el TC.

Dentro de las barreras sociales externas que vienen dadas desde fuera por el contexto social en el que viven las mujeres, incluimos las siguientes causas:

Los factores culturales relacionados con los estereotipos de género como conjunto de creencias

compartidas socialmente acerca de las características que poseen hombres y mujeres se componen de una parte descriptiva y otra prescriptiva. Los aspectos descriptivos de los estereotipos facilitan que las mujeres sean peor evaluadas por sus cualidades estereotipadas (debilidad y emocionalidad), ya que no encajarían con las cualidades necesarias para desempeñar puestos directivos en los que se requiere agresividad y competitividad. Por su parte, los aspectos prescriptivos, que determinan cómo deberían ser las mujeres, provocan que sean rechazadas socialmente si su comportamiento no coincide con los mismos y muestran la agresividad previamente requerida (Heilman, 2001).

H2.1: Los estereotipos de género asumidos por la sociedad no asocian a la mujer con las características que requieren las posiciones directivas, lo que favorece el TC.

Otra causa de barrera externa es la que constituye la cultura organizacional dominada por factores androgénicos. Está apoyada en la hipótesis de que la cultura organizacional está dominada por valores androcéntricos influidos por estereotipos y roles de género excluyentes de lo femenino que actúan en detrimento de la promoción laboral de las mujeres. Se pueden concretar en las reglas informales o redes masculinas, las políticas de selección y desarrollo de carreras (Fajak y Haslam, 1998; Linehan y Scullion, 2008). De esta causa deducimos:

H2.2: La cultura organizacional excluye lo femenino de las reglas informales y de las redes masculinas de poder y esto favorece el TC.

H2.3: La falta de mentorización a la mujer dificulta el acceso a puestos directivos, lo que favorece el TC.

Desde el ámbito legislativo, se ha puesto de manifiesto que las medidas relacionadas con la conciliación de la vida laboral y personal y aquellas encaminadas a favorecer la equidad deben tener el apoyo de las empresas para que sean efectivas. Pasamar y Valle (2011) concluyen que todavía hoy la falta de legislación contundente de apoyo a la paridad se puede considerar como una causa del TC.

H2.4: Sin regulación contundente en favor de la paridad en puestos directivos, se perpetuará el TC.

Finalmente, dentro de las barreras mixtas hemos incluido las causas relacionadas con las características intrínsecas a la mujer y con el contexto social en el que trabajan. La maternidad es lo más característicamente femenino, pero también puede ser lo más enfrentado a los valores y códigos de la empresa. La maternidad desde el punto de vista económico y organizacional es un estado de invalidez, es el antitrabajo, la no disponibilidad absoluta (England,1992; Carnoy, 2000).

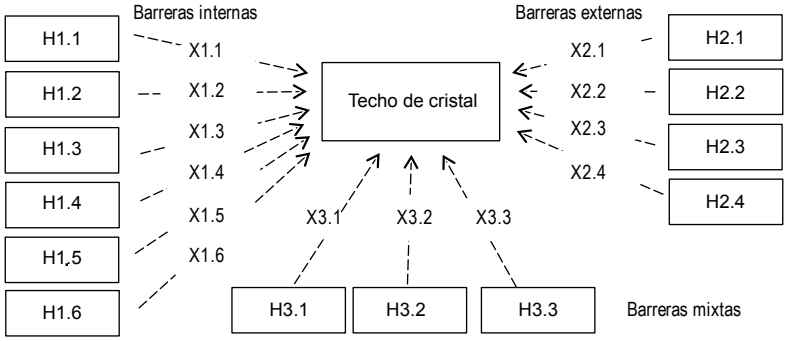
H3.1: La maternidad reduce la disponibilidad necesaria para puestos directivos, lo que favorece el TC.

La ausencia de armonización entre la esfera privada y la pública es una dificultad añadida al ascenso profesional, como indican Osca y López-Sáez (2004). La falta de reparto equitativo de las tareas familiares entre los miembros de la familia y la carencia de ayudas sociales y organizacionales dificultan el ejercicio profesional, lo que se traduce en menores posibilidades de ascenso para quien se ocupa de dichas tareas. La compatibilización del espacio doméstico y el laboral está contrapuesta a las exigencias que el perfil directivo imperante, de largas horas de dedicación y movilidad geográfica, exige. La asunción de la doble carga de madre-esposa lleva a una vida laboral más corta y discontinua.

H3.2: El acogimiento a medidas de conciliación perjudica el ascenso de la mujer, lo que favorece el TC.

ESQUEMA 1

MODELO DE LAS BARRERAS QUE CONFIGURAN EL TECHO DE CRISTAL PARA LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DEL IBEX 35



FUENTE: Elaboración propia.

Entre las barreras mixtas, una causa que no ha sido localizada como tal en la literatura, y que consideramos como muy relevante al reducir drásticamente el número de posibles candidatas a puestos en los CA, es la falta de experiencia en puestos directivos de alta dirección. Según el Informe de la Mujer Directiva en España, PWC (2012), las mujeres representaban el 60 por 100 de los licenciados en España, el 45 por 100 del mercado laboral, pero solo ocupan el 19 por 100 de las direcciones funcionales y el 8 por 100 de la alta dirección. El propio hecho de no acceder a puestos intermedios y de la alta dirección (informe *Mujeres en la Alta Dirección en España*, Centro de Gobierno Corporativo, 2013), retroalimenta las dificultades de acceder a los CA. De lo anterior derivamos la hipótesis:

H3.3: La dificultad de acceso a puestos directivos genera una falta de experiencia en puestos de alta dirección que favorece el TC.

Las anteriores hipótesis (excepto la *H3.3*) han sido analizadas en diversos estudios realizados en España hasta la fecha, para determinar las causas generales del TC; se han realizado sobre muestras de entre 100 y 1.000 casos, cubriendo: sectores y áreas específicas (Segovia Perez, 2014; Albert *et al*., 2008), sectores transversales en áreas específicas (Fernández-Palacín *et al*., 2010) y sectores transversales de alcance nacional (Chinchilla *et al*., 2006; Mateos de Cabo, 2010). Respecto a la fiabilidad de las medidas realizadas en los citados estudios, las medidas de consistencia interna utilizando el Alfa de Cronbach han oscilado entre 0,68 y 0,84; las técnicas estadísticas utilizadas emplean el análisis factorial, lo que ha permitido reducir los factores (cargas factoriales que oscilan entre 0,5 y 0,7, con varianza explicada superior al 50 por 100) hasta llegar a las causas consolidadas en la literatura, y que hemos presentado en este apartado.

4. Metodología: modelo de barreras del TC en los CA del IBEX 35, población de la investigación, cuestionario y medición de las variables

Para determinar las relaciones entre las causas y su impacto en el TC, utilizaremos el modelo de las barreras del techo de cristal en los Consejos de Administración

CUADRO 2

RELACIÓN DE VARIABLES E ÍTEMS

Hipótesis	Variable	Número ítems por variable y contenido ítem
H1.1.....	X1.1: poder profético estereotipos género	2 Falta de confianza y mayor autoexigencia
H1.2.....	X1.2: características generales personalidad	1 Menos competitiva
H1.3.....	X1.3: capital humano y formativo	2 Orientación ciencias sociales y relación puestos con ciencias aplicadas
H1.4.....	X1.4: capital humano y formativo	2 Liderazgo convencimiento + motivación y liderazgo control + objetivos
H1.5.....	X1.5: conflicto de rol e identidad de género	2 Orientación persona y relación promoción por orientación objetivos
H1.6.....	X1.6: elección personal	2 Renuncias personales puestos dirección y autoexclusión
H2.1.....	X2.1: factores culturales	2 Emocionalidad+debilidad+dependencia y cualidades función directiva
H2.2.....	X2.2: cultura organización	2 Participación redes informales y acceso puestos
H2.3.....	X2.3: apadrinamiento	2 Beneficios mentorización y apoyo colegas influyentes
H2.4.....	X2.4: regulación	2 Desarrollo regulación paridad y efectos regulación actual
H3.1.....	X3.1: maternidad	3 Disponibilidad, exigencias puestos directivos y productividad
H3.2.....	X3.2: armonización esferas privada y pública	4 Tareas domésticas, productividad, medidas conciliación y efecto promoción
H3.3.....	X3.3: falta experiencia puestos directivos	1 Requisitos experiencia para acceso al CA

FUENTE: Elaboración propia.

del IBEX 35 (Esquema 1) que relaciona las hipótesis, agrupadas en los tres tipos de barreras, con el efecto constatado del techo de cristal. Utilizamos este modelo como punto de partida para el caso concreto de los CA de las empresas del IBEX 35, por lo que las hipótesis del modelo se utilizarán como suposiciones de causa. Como veremos más adelante, estas suposiciones serán contrastadas mediante las respuestas obtenidas de la población objeto del estudio.

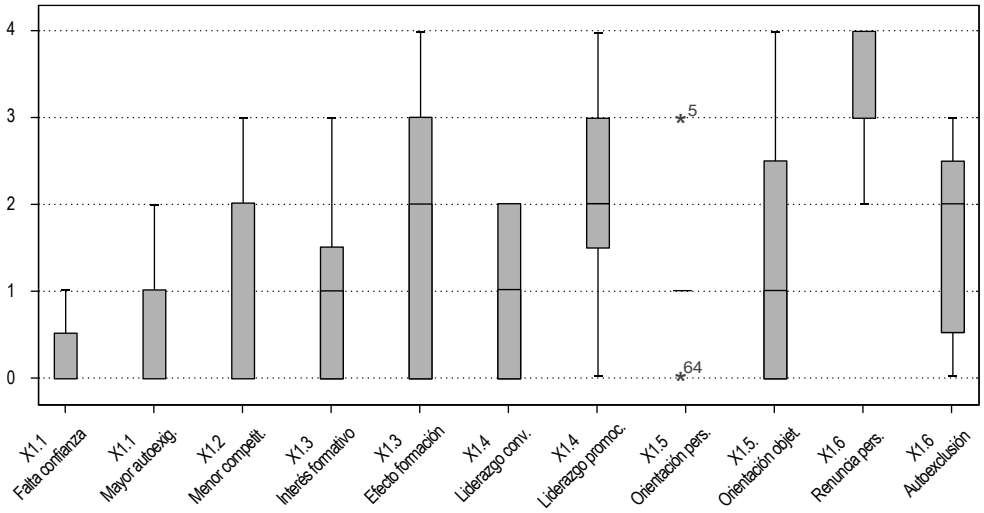
Todas las empresas del IBEX 35 disponen de un Comité de Nombramientos, formado por miembros del CA, con una misma naturaleza y composición por imposición estatutaria. Los miembros de dichos comités son los principales actores y decisores en la composición de los CA; por otra parte, su propia función los sitúa en un lugar privilegiado para observar la problemática y conocer de primera mano qué candidatos llegan para su selección y por qué son finalmente seleccionados. Los miembros de estos comités han vivido de primera mano la problemática estudiada como actores y decisores de la misma. Por ello, es idóneo dirigirnos a los Comités de Nombramientos de las 35 empresas del IBEX 35, mediante un cuestionario específico.

En la elaboración del cuestionario participó un panel de expertos formado por un grupo de académicos del Departamento de Organización de Empresas de la UNED; además, fue testado con una consejera del IBEX 35; consta de preguntas cerradas, donde el grado de acuerdo o desacuerdo se mide a través de una escala de Likert de 5 puntos.

El modelo MBTCCAIBEX 35 relaciona la variable dependiente *Y*: techo de cristal con las variables independientes *Xab*, que son los indicadores sobre los que vamos a recabar información mediante el cuestionario y que están relacionados con las hipótesis (suposiciones de causa para el contexto concreto de los CAIBEX 35). Las 13 variables se han medido a través de los 27 ítems del cuestionario (Cuadro 2).

GRÁFICO 1

VALORES DESCRIPTIVOS ÍTEMS VARIABLES $X_{1.1}$ A $X_{1.6}$



FUENTE: Elaboración propia.

Por las características específicas del estudio, los indicadores preliminares obtenidos en el análisis factorial mediante SPPS v22 nos llevaron a considerar que era más adecuado realizar en su lugar un análisis de la distribución de frecuencias de las respuestas junto con la información cualitativa recogida. En el siguiente apartado se presentan los estadísticos descriptivos de los datos obtenidos y el contraste de las hipótesis del modelo.

5. Resultados

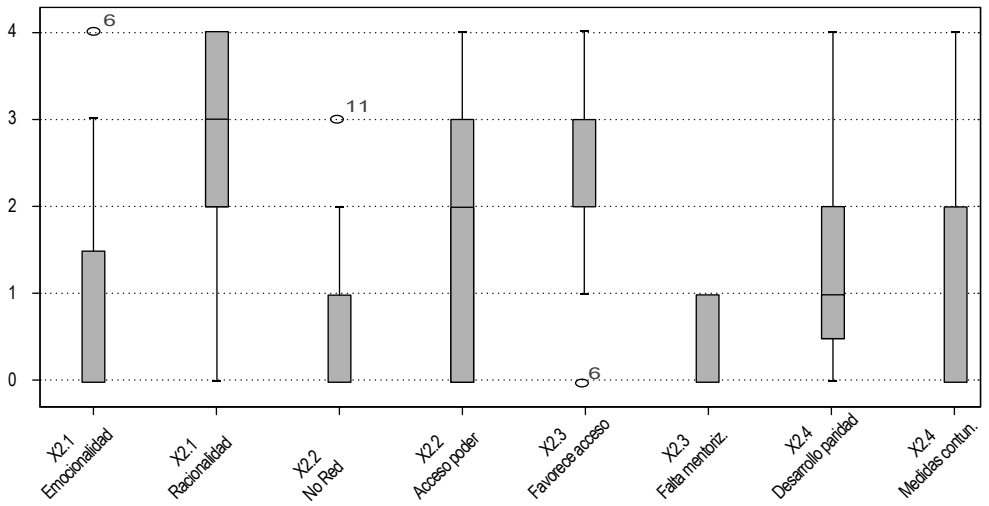
La principal aportación del estudio de campo es determinar cuáles de las causas teóricas generales del TC, según el Modelo MBTCCAIBEX 35, son de aplicación para el caso concreto de los CAIBEX 35. Para ello utilizaremos la opinión de los comités de nombramiento sobre los ítems utilizados en el cuestionario, que ha sido elaborado a partir de dicho Modelo. Se ha obtenido una tasa de respuesta del 31,4 por 100 del total de empresas del IBEX 35 (11 respuestas), con una proporción por sectores muy similar a la composición sectorial global del índice (petróleo y energía, bienes de consumo, servicios financieros e inmobiliarios, etc.); además se han obtenido 8 respuestas de carácter general, que proporcionan información complementaria para el TC.

Los Gráficos 1, 2 y 3 muestran los valores descriptivos de los ítems presentados en el Cuadro 2. Al trabajar con escalas ordinales y buscar las respuestas más frecuentes, interesa observar la moda y la frecuencia; utilizamos diagramas de caja que muestran la mediana (línea gruesa), los cuartiles 25 y 75 así como casos atípicos (1,5 veces por encima o por debajo del rango intercuartílico), casos extremos, máximo y mínimo. De esta forma tenemos información sobre el grado de dispersión y la asimetría de la distribución; la escala máxima (4) corresponde a la respuesta «totalmente de acuerdo» y la mínima (0) con «totalmente en desacuerdo» para la causa indicada.

El Gráfico 1 resume los 11 ítems correspondientes a las variables $X_{1.1}$ a $X_{1.6}$. Por ejemplo, los dos ítems

GRÁFICO 2

VALORES DESCRIPTIVOS ÍTEMS VARIABLES $X_{2.1}$ A $X_{2.4}$



FUENTE: Elaboración propia.

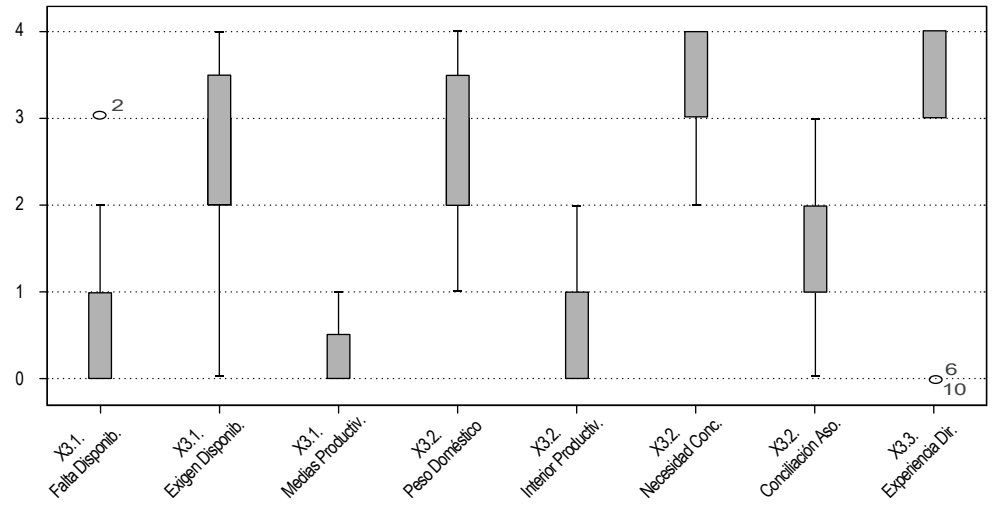
de la variable $X_{1.1}$ preguntan sobre la posible influencia en el TC de la falta de confianza en sus capacidades y de una mayor autoexigencia; vemos que el grueso de las respuestas recibidas para el primer ítem (falta de confianza) muestran un alto desacuerdo con esta afirmación (barra concentrada en la parte inferior, con valor cercano al 0, que corresponde a total desacuerdo). En el extremo opuesto, y relacionado con los ítems de la variable $X_{1.6}$, vemos que el ítem relacionado con las renuncias de tipo personal que conllevan los puestos de alta dirección muestra una alta concentración en las respuestas que están de acuerdo con la afirmación (barra concentrada en la parte superior, con valor cercano al 4 de total acuerdo). En un punto intermedio encontramos uno de los ítems relacionados con la variable $X_{1.3}$, en los que vemos que las respuestas sobre el efecto de la formación en ciencias sociales o técnicas muestra una gran dispersión cubriendo desde el total desacuerdo hasta valores cercanos al total acuerdo (barra amplia, con valores entre 0 y 3).

El Grafico 2 resume los 8 ítems correspondientes a las variables $X_{2.1}$ a $X_{2.4}$. Por ejemplo, los dos ítems de la variable $X_{2.1}$ preguntan sobre determinadas características asociadas a la mujer en relación con las cualidades asociadas a la función directiva; vemos que el grueso de las respuestas recibidas para el primer ítem (atributos de emocionalidad, debilidad y dependencia) muestran un alto desacuerdo con esta afirmación (barra en la parte inferior, con valores entre 0 y 1, que corresponden a total desacuerdo y a desacuerdo). Sin embargo, las respuestas para el segundo ítem de esta variable (atributos de la función directiva) muestran una concentración en las respuestas que están de acuerdo con la afirmación (barra desplazada hacia la parte superior).

El Gráfico 3 resume los 8 ítems correspondientes a las variables $X_{3.1}$ a $X_{3.3}$. Por ejemplo, en el único ítem de la variable $X_{3.3}$, (que mide la posible influencia en el TC de la falta de experiencia en puestos directivos) vemos que el grueso de las respuestas

GRÁFICO 3

VALORES DESCRIPTIVOS ÍTEMS VARIABLES $X_{3.1}$ A $X_{3.3}$



FUENTE: Elaboración propia.

recibidas muestra una elevada concentración en las respuestas que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación (barra concentrada en la parte superior).

Aunque inicialmente presuponemos que todas las variables independientes afectan al TC, a través de las respuestas del cuestionario se eliminarán todas las que no correspondan a este contexto. Por las características del estudio y del cuestionario, los datos obtenidos de los CAIBEX 35 no permiten conocer si tienen un peso diferente aquellas que sean de aplicación; por este motivo utilizaremos lógica proposicional en lugar de otras alternativas (por ejemplo, regresión lineal), ya que permite trabajar con sistemas lógicos que carecen de cuantificadores. La relación entre las variables independientes y la variable dependiente se plantea mediante la siguiente ecuación, donde los símbolos «∧» y «∨» indican conjunción y disyunción lógica, respectivamente:

$$Y=(X_{1.1}\wedge Z_{P9/P10})\vee(X_{1.2}\wedge Z_{P11})\vee(X_{1.3}\wedge Z_{P12/P13})$$
$$\vee(X_{1.4}\wedge Z_{P14/P15})\vee(X_{1.5}\wedge Z_{P16/P17})\vee(X_{1.6}\wedge Z_{P18/P19})$$
$$\vee(X_{2.1}\wedge Z_{P20/P21})\vee(X_{2.2}\wedge Z_{P22/P23)}\vee(X_{2.3}\wedge Z_{P24/P25})$$
$$\vee(X_{2.4^*}\wedge Z_{P26/P27})\vee(X_{3.1}\wedge Z_{P28/P29/P30})$$
$$\vee(X_{3.2}\wedge Z_{P32/P33/P34})\vee(X_{3.3}\wedge Z_{P35})$$

El término binario Z_{Pa} toma valores de 0 o 1 en función de si la hipótesis relacionada con la variable correspondiente ha sido validada (en este caso Z_{Pa} será igual a 1) o refutada ($Z_{Pa} = 0$). Por ejemplo, si mediante el contraste de la hipótesis H1.1 esta ha sido refutada o validada, asignaremos el valor 0 o 1 a $Z_{P9/P10}$ respectivamente (ya que está asociado a la variable $X_{1.1}$ a través de las preguntas 9 y 10 del cuestionario, que miden los correspondientes ítems). Para el contraste de hipótesis se ha utilizado como hipótesis nula H_0 la obtención de un valor medio para las respuestas igual o inferior a 1 (es decir, «desacuerdo» o bien «totalmente en desacuerdo»), lo que nos indicaría un desacuerdo relevante con la

CUADRO 3

CONTRASTE DE HIPÓTESIS Y P-VALOR EN EL CASO DE LAS VALIDADAS

Barreras	Hipótesis a contrastar	Validada	P-Valor
Interna	H1.1: Estereotipos de género asumidos por la propia mujer	no	-
	H1.2: La personalidad de la mujer es menos competitiva	no	-
	H1.3: Interés formativo y profesional orientado a ciencias sociales	no	-
	H1.4: Estilo de liderazgo transformador frente al transaccional	sí	0,034
	H1.5: Conflicto de rol e identidad de género	no	-
	H1.6: Elección personal por no promocionar	sí	0,001
Externa	H2.1: Estereotipos de género asumidos por la sociedad	sí	0,043
	H2.2: Cultura organizacional	no	-
	H2.3: Falta de mentorización	no	-
	H2.4: Regulación contundente en favor de la paridad	no	-
Mixta	H3.1: La maternidad reduce la disponibilidad	no	-
	H3.2: Acogimiento a medidas de conciliación	sí	0,017
	H3.3: Falta de experiencia en puestos directivos	sí	0,000

FUENTE: Elaboración propia.

afirmación a contrastar; en este caso, entenderíamos que una mayoría de los CAIBEX 35 descartan esta hipótesis sobre el nombramiento de consejeras.

El proceso seguido una vez definida la hipótesis H_0, ha sido utilizar un estadístico de contraste adecuado a un número de muestras pequeño (t de Student con n-1 grados de libertad) y nivel de significación $\alpha = 0,05$; de esta forma podemos determinar para cuáles de nuestras hipótesis es válida la correspondiente hipótesis alternativa H_1. Únicamente se consideran válidas aquellas hipótesis cuyo estadístico de contraste supera el valor 1,8125 que corresponde a p-valor con valores iguales o inferiores a 0,05. En el Cuadro 3 se muestra el p-valor de las hipótesis que han resultado validadas.

6. Análisis de los resultados

En relación con las barreras internas, las respuestas de los encuestados han permitido validar las hipótesis relacionadas con las variables: elección personal y estilos de liderazgo. Como consideraban Adler (1984) y Hernández Ruiz *et al*. (2008), la elección personal es una causa del TC, mediante la cual la mujer muestra falta de interés por promocionar (al no compensarle los sacrificios implícitos al ascenso) y autoimponerse el no optar por la promoción. La otra causa validada es el estilo de liderazgo, por el que se considera más efectivo para el ascenso el estilo transaccional mientras que en las mujeres abundaría más, por el contrario, el liderazgo transformador (Reskin, 2000; Eagly y Carli, 2003) .

Los resultados sobre las barreras externas permiten confirmar que los estereotipos de género asumidos por la sociedad constituyen una causa del TC. Dichos estereotipos de género no asocian a la mujer con las características atribuidas a las posiciones directivas (que requerirían *a priori* racionalidad, fortaleza e independencia), mientras que las cualidades atribuidas a la

mujer se relacionan más con la emocionalidad, debilidad y dependencia (Heilman, 2001).

En cuanto a los resultados de las barreras mixtas, la hipótesis relacionada con la falta de experiencia en puestos directivos ha sido validada como causa del TC, ya que se manifiesta que la mayoría de los miembros considerados para los CA han desempeñado anteriormente puestos de alta dirección y hay muy pocas mujeres en la alta dirección de donde poder seleccionar, como confirman los datos publicados por el Estudio de la mujer directiva, de PWC (2012). La segunda hipótesis validada es la armonización de esferas privada y pública, considerándose que la responsabilidad doméstica sigue recayendo hoy principalmente en la mujer y esto perjudica su ascenso (Osca y López-Sáez, 2004).

Así pues, la relación general planteada en el apartado 5 se reduce a las variables que han podido ser validadas:

$$Y = X_{1.4} \ v \ X_{1.6} \ v \ X_{2.1} \ v \ X_{3.2} \ v \ X_{3.3}$$

Por tanto, de las 13 causas generales consideradas por la teoría y estudios analizados a lo largo de este artículo, han quedado validadas estas cinco: la falta de experiencia en puestos directivos intermedios, la elección personal, la armonización de esferas privada y pública, los estereotipos de género asumidos por la sociedad y los estilos de liderazgo. El resto no ha pasado el nivel de significación requerido, por lo que no habría quedado probado que sean causas significativas del TC para el caso concreto de los CAIBEX 35.

7. Conclusiones y propuestas de actuación

El TC es una realidad que existe en los CA de las empresas del IBEX 35, ya que en enero de 2015 solo el 17 por 100 de sus cargos está ocupado por mujeres, cifra muy alejada del objetivo de paridad fijada para este mismo año por la Ley de Igualdad de 3/2007.

La legislación y los códigos de buen gobierno desarrollados en España contemplan esta realidad introduciendo normas tendentes a promover una presencia más equilibrada; de momento son meras recomendaciones pero suponen una aceptación implícita de este desequilibrio y de la necesidad de corregirlo, situándolo en el punto de mira y por tanto en las agendas de los propios CA.

De las 13 causas generales identificadas, se han validado cinco para este caso concreto, dos clasificadas dentro de las barreras internas, una externa y dos mixtas. Esta diversidad explica su complejidad, dificultad en el análisis y abordaje de soluciones.

• Dado que la falta de experiencia en puestos directivos es una causa del TC, al no haber apenas mujeres en la alta dirección de las que poder seleccionar, las empresas deberían poner el énfasis en favorecer la promoción de mujeres en todos los niveles, desde el inicio de su carrera, para nutrir a la alta dirección y crear una masa crítica de ejecutivas. Se debería apoyar el acceso a puestos intermedios de dirección con seguimiento de carrera de mujeres de alto potencial para que «no se pierdan por el camino».

• La segunda causa validada es la elección personal. En este sentido, es la propia mujer la que debe reflexionar desde el inicio de su carrera con mente abierta, valorando que la anticipación de renuncias está hoy asociada a unos patrones que están cambiando y que se modificarán aún más a medida que se incorporen más mujeres a la alta dirección, con nuevos planteamientos de organización del tiempo y aportación de valor.

• En tercer lugar, la armonización de las esferas privada y pública sigue siendo percibida como un hándicap para el ascenso. Por ello, la sociedad debe tomar conciencia de la necesidad de un reparto equitativo de responsabilidades domésticas y del impulso por parte del Estado de medidas legislativas que garanticen el cumplimiento de los derechos asociados a la conciliación. Las empresas pueden promover la conciliación, no solo la femenina, poniendo en valor dicha apuesta de cara a empleados y consumidores.

• Por otra parte, los estereotipos de género asumidos por la sociedad muestran que se sigue asociando

a las mujeres con características que no favorecen su promoción. En este sentido, la llegada de mujeres a puestos directivos está cambiando las reglas del juego definidas desde una postura que ensalzaba los valores de la masa predominante. Desde las empresas se debe potenciar un clima interno en el que se respete y favorezca la diversidad.

• La quinta y última causa validada por el estudio es el estilo de liderazgo. Hoy en día se sigue asociando el éxito más al estilo transaccional asociado al hombre; en cambio nos debemos plantear los beneficios que aporta el liderazgo transformador, más propio de la mujer. En todo caso, estos liderazgos no deberían abordarse como contrapuestos sino como una gran oportunidad de sumar sinergias entre los dos.

En definitiva, la solución al TC se encuentra en la actitud de las mujeres, en las facilidades dadas por la legislación y por las empresas y por cambios en la sociedad.

Frente a los nombramientos para puestos de dirección que suceden en el conjunto de empresas, era de esperar que hubiera una importante reducción del número de causas generales para este caso concreto; los motivos entendemos que son el perfil de los candidatos considerados, el alto nivel de exposición pública que tienen estas decisiones y la fiscalización de los nombramientos que efectúa la opinión pública y los medios de comunicación.

Una limitación de este estudio es la tasa de respuesta obtenida, de un 33 por 100, pero por otra parte, asociamos a las respuestas un gran valor al ser recabadas de miembros actores y decisores muy relevantes en la composición de los consejos. Precisamente el hecho de ser altos ejecutivos con agendas complicadas, unido a lo controvertido de un tema de alta exposición pública, ha podido afectar a esta baja tasa de respuesta. Finalmente, el modelo ha probado ser práctico para el análisis de esta realidad y puede ser aplicado a otro tipo de muestra, como directores de RRHH, directivos ejecutivos o mandos intermedios de un determinado grupo de empresas o sector.

Referencias bibliográficas

[1] ADD TALENTIA (2011). *Presente y futuro de las mujeres en los Consejos de Administración 2011*. Madrid. Recuperado 8 de enero de 2015 de *http://www.addtalentia.com/informes-at*

[2] ADLER, N. (1984). «Women in International Management: Where are They?». *California Management Review,* vol. 26, nº 4, pp.78-89.

[3] AGUT, N. (2007). «Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica». *Apuntes de Psicología*, vol. 25, nº 2, pp. 201-214.

[4] ALBERT, R.; ESCOT, L.; FERNÁNDEZ, J. A. y MATEOS, R. (2008). *Análisis de la presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas madrileñas*. Madrid, Biblioteca Nueva.

[5] BARKOW, J. H.; COSMIDES, L.; TOOBY, J. y BLONDER, L. (1993). «The Adapted Mind Evolutionary Psychology and the Generation of Culture». *American Anthropologist*, vol. 95, nº 3, pp. 777.

[6] BENSCHOP, Y. y BROUNS, M. (2005). «The Trouble with the Glass Ceiling. Critical Reflections on a Famous Concept». *Paper for the 4th International Critical Management Studies Conference.* Recuperado Marzo 2015. *http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2005/proceedings/TheIntersection/Benschop.pdf*

[7] CARNOY, M. (2000). «La familia, el trabajo flexible y los riesgos que corre la cohesión social». *Revista Internacional del Trabajo*, nº 118, pp. 461-481.

[8] CENTRO DE GOBIERNO CORPORATIVO (2013). «Mujeres en los Consejos de Administración y en la Alta Dirección en España». Recuperado 24 de abril de 2015, de www.centrogobiernocorporativo.ie.edu

[9] CHINCHILLA, N.; LEÓN, C.; TORRES, E. y CANELA, M.A. (2006). *Frenos e impulsores de la trayectoria profesional de las mujeres*. IESE Bussines School - Universidad de Navarra.

[10] CNMV (2015). *Código Unificado de Buen Gobierno de las Empresas cotizadas.* Recuperado 18 de mayo de 2015 de *http://www.cnmv.es/portal/Publicaciones/CodigosGovCorp.aspx*

[11] CONTI, R.; COLLINS, M. y PICARIELLO, M. (2001). «The Impact of Competition on Intrinsic Motivation and Creativity: Considering Gender, Gender Segregation and Gender Role Orientation». *Personality and Individual Differences*, nº 30, pp. 1273-1289.

[12] EAGLY, A. y CARLI, L. (2003). «The Female Leadership Advantage: An Evaluation of the Evidence». *Leadership Quarterly*, nº 14, pp. 807-834.

[13] ENGLAND, P. (1992). *Comparable Worth, Theories and Evidence*. Nueva York: Aldine de Gruyter.

[14] 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, nº 71, 12611-12645. Recuperado 15 de mayo de 2015, *de https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-6115*

[15] ESPAÑA. Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo. Recuperado 15 de Mayo de 2015, de *http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=-BOE-A-2014-12589*

[16] ESPAÑA. Ley de Sociedades de Capital. Recuperado 15 de Mayo de 2015, de *www.boe.es/buscar/act.php?id=-BOE-A-2010-10544*

[17] FAJAK, A. y HASLAM, S. (1998). «Gender Solidarity in Hierarchical Organizations». *British Journal of Social Psychology*, nº 37, pp. 73-94.

[18] FERNÁNDEZ-PALACÍN, F. F.; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, M.; MAEZTU-HERRERA, I. y MARTÍN-PRIUS, A. (2010). «El techo de cristal en las pequeñas y medianas empresas». *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, nº 1, pp. 231-247.

[19] GEARY, D. (1998). «Male, Female: The Evolution of Human Sex Differences». Washington, DC: American Psychological Association.

[20] HEILMAN, M. (2001). «Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent up the Organizational Ladder». *Journal of Social Issues, Gender, Hierarchy and Leadership*, nº 57, pp. 657-674.

[21] HERNÁNDEZ RUIZ, A. (2008). «Expectativas de vida familiar y laboral» Universidad de Alicante. Tesis doctoral. Recuperado 30 de julio de 2014, de *http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/9599*

[22] HYMOWITZ, C. y SCHELLHARDT, T. (1986). «The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks them From the Top Jobs». *Wall Street Journal,* Section 4, nº 1, pp. 4-5.

[23] JOSEPHS, R.; MARKUS, H. y TAFARODI, R. (1992). «Gender and Self-esteem». *Journal of Personality and Social Psychology*, nº 63, pp. 391–403.

[24] LINEHAN, M. y SCULLION H. (2008). «The Development of Female Global Managers: The Role of Mentoring and Networking*». Journal of Business Ethics*, nº 43, pp. 29-40.

[25] MARTÍNEZ-PÉREZ, M. y OSCA, A. (2004). «El éxito profesional desde una perspectiva de género: propuesta de un modelo». *Revista de Psicología General y Aplicada*, nº 57, pp. 193-208.

[26] MATEOS DE CABO, R. (2010). Discriminación en Consejos de Administración, *Revista de Economia Aplicada*, nº 18.

[27] MCCLELLAND, D. y WATSON, R. (1973). «Power Motivation and Risk-Taking Behavior». *Journal of Personality*, nº 41, pp. 121-139.

[28] MORRISON, A.; WHITE, R. y VON VELSOR, E. (1987). «Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the top of America's Largest Corporations». Reading, MA: Addison-Wesley.

[29] OSCA, A. y LÓPEZ-SÁEZ, M. (2004). «El éxito profesional desde una perspectiva de género: propuesta de un modelo». *Revista de Psicología General y Aplicada*, nº 57, pp. 193-208.

[30] PASAMAR, S. y VALLE, R. (2011). «Conciliación de la vida profesional-personal en empresas españolas ¿Mito o realidad?». *Universia Business Review*, nº 29, pp.14-31.

[31] POWELL, G. y BUTTERFIELD, D. (1994). «Investigating the «Glass Ceiling» Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management». *The Academy of Management Journal*, nº 37, pp. 68-86.

[32] PWC (2012). «La mujer directiva en España». Recuperado 9 de octubre de 2015, de *http://www.pwc.es/es_ES/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/la-mujer-directiva-esp.pdf*

[33] SCHEIN, V. (1973). «The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics». *Journal of Applied Psychology*, nº 57, pp. 95-100.

[34] SEGERMAN-PECK, L.M. (1991). *Networking and Mentoring. A Woman's Guide.* Londres, Judy Piatkus Ltd.

[35] SEGOVIA PEREZ, M. (2014). «Mujer y techo de cristal en el sector turístico». Madrid: Instituto de la Mujer. Recuperado 24 de octubre de 2015, de*_http://www.inmujer.gob.es/areasTematicas/estudios/estudioslinea2014/docs/Mujer_techo_cristal_turistico.pdf*