



PRESENCIA DE MUJERES
EN PUESTOS
DE RESPONSABILIDAD Y
COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

© Servicio de Estudios
CONSEJO SUPERIOR DE CÁMARAS DE COMERCIO

Dirigido por: Servicio de Estudios Consejo Superior de Cámaras
Realizado por: Abay Analistas Económicos y Sociales

Este trabajo ha sido posible gracias a la colaboración del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Diseño y maquetación:
PRINT A PORTER, COMUNICACIÓN. Madrid

ÍNDICE

PRESENCIA DE MUJERES EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO	11
1. EL CONCEPTO DE DIVERSIDAD	13
2. DIVERSIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: ESTADO DE LA CUESTIÓN	13
2.1. Implementación de la gestión de la diversidad en las empresas	16
2.2. Efectos de la diversidad sobre el desarrollo empresarial	18
3. MARCO METODOLÓGICO	29
3.1. Justificación y objetivos de la investigación	29
3.2. La Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial	31
Descripción de la Encuesta	31
Transformaciones realizadas	33
CAPÍTULO II. EMPRESAS DIVERSAS EN GÉNERO. UN ANÁLISIS DESCRIPTIVO	35
1. CONSTRUCCIÓN DE UNA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS	37
2. PRESENCIA DE EMPRESAS DIVERSAS EN EL TEJIDO EMPRESARIAL	38
3. DIFERENCIAS EN LOS PERFILES DE LAS EMPRESAS	39
3.1. Titularidad y personalidad jurídica	39
3.2. Participación de capital extranjero	41
3.3. Ubicación por sectores de actividad	42
3.4. Tamaño empresarial	43
3.5. Mercado principal	44
3.6. Cifras económicas y financieras	44
4. DIFERENCIAS EN LAS CARACTERÍSTICAS Y LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	46
4.1. Características del empleo	46
Grado de feminización	46
Estructura por tramos de edad	48
Estructura educativa	48
4.2. Organización del trabajo	50
Estructura ocupacional	50
Tipo de jornada	52
Temporalidad en el empleo	52
Nivel salarial	53

CAPÍTULO III. DIVERSIDAD DE GÉNERO Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: UNA APROXIMACIÓN EMPÍRICA.....	55
1. ELABORACIÓN DE UN INDICADOR SINTÉTICO DE COMPETITIVIDAD	57
1.1. Variables incluidas en el Indicador	57
1.2. Análisis de los datos a través de componentes principales	58
1.3. Indicador de competitividad.....	61
2. LA RELACIÓN ENTRE DIVERSIDAD DE GÉNERO Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	63
CONCLUSIONES.....	67
Perfil empresarial de las empresas con diversidad de género	69
Influencia de la diversidad de género en la competitividad empresarial.....	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
RELACIÓN DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	81
Relación de gráficos	83
Relación de tablas	83

Presencia DE mujeres EN Puestos DE Responsabilidad Y Competitividad Empresarial



Introducción

© Cámaras

El creciente interés por la diversidad en las plantillas

El concepto de diversidad, que tiene su origen en la realidad social, se ha trasladado al ámbito empresarial. En Europa, el interés por la diversidad en la empresa, que inicialmente estuvo muy vinculado a las empresas multinacionales de origen estadounidense, ha ganado peso en las agendas económicas y empresariales por los cambios sociodemográficos: la incorporación masiva de las mujeres al mercado laboral, la generalización de procesos migratorios, o el envejecimiento poblacional¹ tiene ya y tendrá en el futuro un reflejo claro en las plantillas de las empresas.

Desde un punto de vista legislativo, la práctica totalidad de los países occidentales incluyen en sus legislaciones la prohibición de la discriminación laboral por razón de raza, sexo, edad, etc. y muchos de ellos cuentan con regulación específica² que trata de asegurar una presencia mínima de mujeres en los puestos de decisión de distintos ámbitos, entre los que se incluye el empresarial.

Sin embargo, aunque la diversidad se sigue asociando a las políticas de no discriminación, cada vez más se sitúa en el centro de la gestión de los recursos humanos y, por tanto, en el campo de la competitividad empresarial.

La relación entre diversidad de género y competitividad empresarial

La investigación académica relacionada con la diversidad, mayoritariamente centrada en la diversidad de género, ha profundizado en dos líneas principales: su gestión en la empresa y los efectos de la incorporación de equipos diversos en el desarrollo empresarial.

El desajuste entre la presencia femenina en el mercado laboral y representación en los ámbitos de decisión ha motivado diferentes líneas de investigación. Así, se ha tratado de identificar y analizar los mecanismos que producen y reproducen esta situación, concluyendo que las causas más importantes son las barreras culturales e institucionales; y se ha indagado en la relación entre los resultados empresariales y la incorporación de mujeres a los órganos de administración y a la alta dirección, estableciendo, la mayoría de ellos, una relación positiva entre diversidad de género y rentabilidad empresarial, lo que sitúa la presencia de mujeres en la alta dirección, no sólo en términos de equidad y justicia social, sino como un elemento más de competitividad empresarial.

1 Estos tres procesos han sido más recientes y más intensos en nuestro país, lo que debería justificar un interés también mayor por los procesos de diversidad en la empresa.

2 En el caso español, las más recientes son el Código de Recomendaciones de Buen Gobierno de las Sociedades, aprobado el 19 de mayo de 2006 (Código Conthe) y la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

En la investigación de la relación entre presencia de mujeres y competitividad empresarial, la cual ha aumentado mucho en los últimos años, se observan aún algunos huecos importantes, entre los que cabe destacar su limitación al ámbito de las grandes empresas o en empresas cotizadas y de la alta dirección, especialmente, a los consejos de administración. Asimismo, la mayoría de estudios aproximan la competitividad empresarial a través de la rentabilidad y mediante enfoques descriptivos y medidas de asociación, sin la utilización de técnicas econométricas que refuercen la posible relación.

Aportaciones de este estudio a nivel estadístico y metodológico

Este proyecto ha tenido presentes los aspectos señalados en el párrafo anterior y ha intentado superar algunos de ellos, ampliando el ámbito de análisis al conjunto del tejido empresarial y a todos los puestos de responsabilidad en general, tanto del ámbito directivo como del técnico y administrativo (no sólo a la alta dirección). Asimismo, con el fin de incorporar el carácter multidimensional y dinámico del concepto de competitividad empresarial elabora un indicador sintético para la medición de los niveles y de la evolución de esta variable. Y, por último, avanza mediante técnicas econométricas en el establecimiento de relaciones entre diversidad de género y competitividad empresarial.

Las dificultades encontradas en los análisis empíricos tienen su origen frecuentemente en la falta de fuentes de información estadística adecuada, que combinen un alto detalle sobre los puestos de trabajo y los/as trabajadores/as que los ocupan y sobre la competitividad empresarial. Con objeto de poder realizar una aportación de carácter empírico, este proyecto planteó desde sus inicios la necesidad de contar con una fuente estadística que superara la limitación señalada, la Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial, que contiene información de 185.174 trabajadores/as pertenecientes a 18.127 empresas y combina información de la *Encuesta de Estructura Salarial* de 2006 con datos de la base SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). La fusión de ambas bases de datos ha sido posible gracias al trabajo llevado a cabo desde el Instituto Nacional de Estadística (INE), labor que se desarrolló en el ámbito del Convenio Marco de Colaboración entre esta institución y el Consejo Superior de Cámaras de Comercio de 30 de marzo de 2010, cuya cláusula quinta garantiza la confidencialidad, la protección de datos y el secreto, y en la Adenda de Desarrollo de este Convenio Marco de 26 de julio 2010 firmada para el cruce de la encuesta de Estructura Salarial de 2006 con datos de empresas.

Contenido del estudio

El objetivo principal de este proyecto ha sido avanzar en la **relación entre la presencia de mujeres en los puestos de responsabilidad en la empresa y la competitividad empresarial**. Este objetivo general se ha alcanzado a través de un conjunto de objetivos específicos entre los que cabe señalar: Conocer los perfiles de las empresas con mayor y menor diversidad de género en los puestos de responsabilidad y de los trabajadores/as que integran sus plantillas; identificar las principales diferencias en la organización del trabajo entre empresas con mayores y menores niveles de diversidad; comparar los niveles de competitividad de las empresas con mayores y menores niveles de diversidad de género en puestos de responsabilidad mediante la elaboración de un indicador sintético de competitividad empresarial que resuma el carácter multidimensional y dinámico de este concepto y, por último, avanzar en el establecimiento de una potencial relación entre presencia de mujeres en puestos de alta dirección y competitividad empresarial.

El contenido de este informe se corresponde en gran medida con la formulación de los objetivos operativos. Así, en el primer capítulo se realiza una revisión bibliográfica sobre el estado de la cuestión y se presenta el marco metodológico del análisis específico que se ha realizado en esta investigación. En el

segundo capítulo se presenta la aproximación descriptiva a los perfiles de las empresas con mayores y menores niveles de diversidad de género: sus características, las de sus trabajadores/as, y sus elementos diferenciales en relación con la organización del trabajo. El capítulo tercero recoge los distintos análisis estadísticos y econométricos realizados en el ámbito de esta investigación. En concreto se hace referencia a la construcción de un indicador sintético de competitividad y a la especificación de un modelo econométrico que determine cuáles son los principales factores que influyen en la competitividad empresarial y si la diversidad de género se incluye o no entre ellos. Por último, se incluye un capítulo con las principales conclusiones de la investigación y las recomendaciones.

Presencia DE mujeres EN Puestos DE Responsabilidad Y Competitividad Empresarial



**Marco teórico
y metodológico**

© Cámaras

1. EL CONCEPTO DE DIVERSIDAD

En un principio, el término diversidad hace referencia a la interacción de distintos individuos con diferentes culturas, edades, género, educación, formación, experiencias vitales, capacidades, talentos, diversidades funcionales, etc. En otras palabras, según el Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad “se entiende por diversidad los perfiles que diferencian a las personas y que tienen un impacto en el comportamiento grupal”³.

Este concepto, acuñado para describir una realidad social, pronto va a trasladarse también al mundo de la empresa. El reconocimiento de que la diversidad es también una realidad dentro de las empresas ha generado una gran actividad en el mundo de la academia pero también en otros ámbitos como la sociedad civil, la legislación y la propia empresa (Kochan et al, 2003). La diversidad aplicable al entorno profesional puede ser definida como: “una propiedad de los grupos de trabajo que mide la heterogeneidad de sus componentes en relación con un serie de características personales” (Sánchez Gardey, 2007).

El presente capítulo realiza una revisión de la literatura existente sobre la gestión de la diversidad en las empresas. El primer apartado hace referencia a la gestión de la diversidad desde el punto de vista de las mismas y de sus recursos humanos, atendiendo a su origen a nivel internacional y nacional y su desarrollo e implementación en el mundo de la empresa. Asimismo, este apartado ofrece una recopilación de medidas que la literatura recoge como “buenas prácticas” a la hora de implementar la diversidad en la empresa.

Por otro lado, el segundo apartado realiza una amplia revisión de los efectos de la incorporación de equipos diversos a la empresa que recoge la literatura académica, poniendo especial énfasis en aquellos estudios que analizan la diversidad de género y sus efectos sobre distintas medidas de desarrollo empresarial.

2. DIVERSIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: ESTADO DE LA CUESTIÓN

El concepto de diversidad surge en los Estados Unidos, ligado fundamentalmente a la heterogeneidad racial (Kurowsky, 2002 en Susaeta y Navas, 2005), aunque pronto empieza a ser tenido en cuenta por el sector privado y el mundo empresarial.

En los años 70 y 80 del pasado siglo, el sector privado de los Estados Unidos empieza a tomar conciencia de la insuficiencia de la normativa legal. Con plantillas cada vez más diversas, las empresas comenzaron a plantearse la necesidad de establecer

3. <http://www.iegd.org/spanish800/gestion.htm>

medidas y programas, yendo más allá de la valoración ética de la conveniencia de la incorporación de personas diversas en todos los escalafones de la actividad empresarial, e incorporando la diversidad desde el punto de vista de la efectividad y el beneficio empresarial (Kochan et al, 2003; Susaeta y Navas, 2005; Instituto de la Mujer, 2008; etc.). Pero, también, como reflejo de la preocupación, cada vez mayor, por la imagen que proyectan ante sus clientes y accionistas (Instituto de la Mujer, 2008).

En Europa esta preocupación por la diversidad en la empresa se incorpora debido, en gran medida, a la influencia de empresas multinacionales de origen estadounidense pero, también, debido a una creciente diversidad en los recursos humanos que se produce por una serie de cambios sociodemográficos recientes, como la incorporación masiva de las mujeres al mercado laboral, la generalización de procesos migratorios, el envejecimiento poblacional, etc.

Además, las organizaciones actuales están inmersas en un constante cambio caracterizado, entre otros aspectos, por la internacionalización y globalización de mercados, el aumento de la inversión extranjera, la liberalización de determinados sectores, la continua revolución tecnológica y la diversidad en la fuerza laboral (Ramos, Sarrío, Barberá y Candela, 2002). En este proceso de cambio, no se debe olvidar que los países desarrollados están experimentando una transformación de sus economías tradicionalmente industriales a otras economías de servicios, que tendrá especial importancia para la gestión de la diversidad. (Susaeta y Navas, 2005).

En el caso español (al igual que en el resto de Europa) ciertos cambios están teniendo una gran influencia en la incorporación de políticas de gestión de la diversidad por parte de los departamentos de recursos humanos (Sánchez Gardey, 2007):

- **Globalización.** El incremento de la internacionalización y un mercado cada vez más global conllevan la aparición de nuevas condiciones de gestión de los recursos humanos. El desarrollo de recursos humanos diversos y su dirección van a tener una influencia directa sobre la capacidad de las empresas para competir, ya que la globalización obliga a las empresas a gestionarse adaptándose a los países en los que operan (Fernández, 1993 en Susaeta y Navas, 2005; Jiménez, de la Orden y Casado, 2008).
- **Cambios en el mercado de trabajo.** La incorporación masiva de las mujeres al mercado de trabajo (tanto en España como a nivel internacional) ha incrementado la diversidad de género en todos los niveles empresariales y, por tanto, la preocupación por cómo ésta se incorpora en la organización de la empresa. Por otro lado, el retraso en la edad de jubilación fomenta la heterogeneidad de edad en los grupos de trabajo y tendrá efectos significativos en la dinámica de los mismos, teniendo en cuenta que la edad está ligada a la experiencia.
- **Nuevas estructuras empresariales.** Fusiones, adquisiciones, alianzas requieren la construcción de equipos procedentes de diferentes empresas con distintas culturas empresariales, conocimientos, etc. (Sánchez Gardey, 2007).
- **Importancia del sector servicios.** Al igual que en los restantes países de la Unión Europea, el sector de los servicios ha ido incrementando su importancia desde la década de los años 60 del siglo pasado hasta representar, en la actualidad, más del 65% del empleo. Una composición heterogénea de las plantillas conlleva una mejor comprensión de las diferentes realidades existentes en los mercados, lo que cobra una especial importancia en el sector de los servicios debido a la mayor importancia del trato con el cliente en este sector (Instituto de la Mujer, 2008).

Desde la toma de conciencia del potencial que tiene la creación y gestión de equipos diversos, los departamentos de recursos humanos han dirigido cada vez más sus esfuerzos a que la diversidad forme parte de la cultura y estrategia organizacional (Jacobson, 1999 en Barbera et al., 2002) avanzando en la categorización siguiente (Ovalle, 2005):

1. **Organización monocultural:** donde existe una exclusión (implícita o explícita) por razón de sexo, raza, procedencia, etc.
2. **Organización con nivel no discriminatorio:** caracterizada por la pretensión real de eliminar toda forma de discriminación pero en la que la cultura aún no ha cambiado.
3. **Organización multicultural:** organizaciones que ya son o están en proceso de ser completamente diversas y esta diversidad se encuentra integrada plenamente en su estructura.

La gestión de equipos conformados por individuos diversos requiere, por parte de las empresas y los departamentos de recursos humanos, enfatizar sobre determinadas cuestiones para favorecer los resultados positivos de dicha diversidad y evitar conflictos que pudieran derivarse de ellas. Las principales estrategias llevadas a cabo por los departamentos de recursos humanos en relación con la gestión de la diversidad intentan mantener un equilibrio entre integración y diferenciación:

1. **Diferenciación.** Utilizando las diferencias, la diversidad existente en las plantillas, las compañías pueden ganar múltiples perspectivas, incrementar la creatividad, tener la capacidad de barajar un mayor número de opciones y, por tanto, alcanzar a un mayor abanico de clientes.
2. **Integración.** Pero, al mismo tiempo, estas compañías deben ser capaces de encontrar y gestionar las similitudes desde la diversidad cuando necesiten integración.

Sin embargo, el grado de implementación por parte de las empresas de una cultura y políticas dirigidas a fomentar y gestionar la diversidad va a estar relacionado con la percepción de los beneficios/costes que éstas puedan generar. En este sentido y como se verá en el apartado 1.2., cabe resaltar que la literatura existente sobre la materia recoge efectos tanto positivos como negativos. Es decir, la diversidad en la empresa puede ser tanto una fuente de amenazas como de oportunidades (Sastre Castillo, 2004).

Además, pese a la creciente preocupación por parte de las empresas por fomentar y gestionar la diversidad en sus plantillas, en la actualidad es todavía elevado el número de ellas que no han adoptado ningún tipo de práctica organizacional en este sentido. Según los datos de CSR Europe, recogidos por el libro blanco “La gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas”: el 41% de las empresas europeas tiene implantadas políticas medioambientales, pero sólo un 13% tiene políticas de diversidad.

Por otro lado, según el estudio realizado por la Comisión Europea sobre buenas prácticas en el trabajo (European Commission, 2005), el tamaño empresarial se perfila, también, como un claro determinante a la hora de que las empresas adopten prácticas y/o políticas relacionadas con la diversidad, siendo las grandes compañías las que muestran una mayor preocupación al respecto y las que tienen políticas definidas en materia de diversidad.

Por último, cabe destacar que, en el caso español, la mayoría de las empresas que han incorporado el discurso de la diversidad en su cultura empresarial (incluidas aquellas multinacionales de cultura anglosajona), lo han hecho principalmente atendiendo a la diversidad de género debido, probablemente, tanto al significativo y constante aumento en las últimas décadas de la participación laboral de las muje-

res como a la tardía incorporación de España como país receptor de procesos migratorios y, por tanto, a su menor trayectoria de diversidad étnica y cultural.

El siguiente apartado presenta una guía de “buenas prácticas” identificadas por organismos de carácter internacional como la Comisión Europea, para la gestión de la diversidad en las empresas.

2.1. Implementación de la gestión de la diversidad en las empresas

La diversidad supone una transformación cultural y un cambio de mentalidad. El éxito en su implementación va a depender de varios factores organizacionales y debe suponer un proceso de cambio integral que afecte a todas las áreas de negocio de la empresa, incluyendo a todos sus integrantes (MTIN, 2009 y European Commission, 2005).

Según el estudio realizado por la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades de la Comisión Europea, sobre los costes y beneficios que aporta la diversidad a las empresas (European Commission, 2003), las empresas adoptan políticas relacionadas con el fomento y promoción de la diversidad por tres motivos (que en muchas ocasiones operan simultáneamente):

- ❖ **Compromiso ético:** muy ligado al concepto de responsabilidad social corporativa. Las empresas son conscientes de los cambios que se están operando en la sociedad y la importancia que ha cobrado la percepción por parte de la ciudadanía sobre el comportamiento de las empresas en relación con cuestiones relativas a la justicia social (igualdad de oportunidades, impacto medioambiental, comercio justo, etc.) por lo que buscan obtener una buena imagen mediante la implementación de políticas de igualdad, diversidad e inclusión.
- ❖ **Cuestiones legales:** En cumplimiento de las disposiciones legales vigentes en materia de no discriminación.
- ❖ **Cuestiones económicas:** Cuando su implementación genera beneficios a la compañía, bien sea por la mejora de la imagen, por la incorporación de talento diverso o por la mejora en las relaciones con clientes y proveedores, etc.

Por otro lado, hay que tener en cuenta el cambio que se ha producido en el entendimiento de la gestión de la diversidad. Si en sus inicios la gestión de la diversidad se basó fundamentalmente en la combinación de actividades que fomentaban prácticas no discriminatorias y acciones positivas, pronto los/as expertos/as comenzaron a ver la necesidad de promover una gestión de la diversidad que implicase algo más que el establecimiento de cuotas numéricas o la realización de medidas concretas.

En esta línea y siguiendo la definición recogida por el “Manual de Formación en Gestión de la Diversidad”: “La gestión de la diversidad es el desarrollo activo consciente de un proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes como potencial en una organización, un proceso que crea valor añadido a la empresa, un proceso de gestión comunicativo, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro” (Keil, et. al, 2007).

Además, este mismo estudio propone, a modo de buena práctica, dos modelos de cambio para implementar la gestión de la diversidad, uno para las empresas grandes y, otro, para las PYME que se detallan a continuación:

TABLA 1. IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD. PASOS A SEGUIR

GRANDES EMPRESAS

- Constitución de un Comité Directivo de la Diversidad: equipo de proyectos formado por directivos/as comprometidos en distintos entornos.
- Visualización de posibles escenarios (varios) de futuro mediante un taller o workshop, poniendo especial énfasis en el impacto y efectos de los factores relacionados con la diversidad en el mundo empresarial en 10-20 años. Al final del taller se seleccionará uno de los escenarios.
- Formulación de la visión y misión de la empresa según el escenario seleccionado, así como la estrategia a seguir.
- Identificación de la situación actual (auditoría de la diversidad).
- Definición de los objetivos de la empresa en relación con la implementación de la gestión de la diversidad.
- Implementación de la gestión de la diversidad.

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

- Análisis de la situación previa (DAFO).
- Políticas de selección y contratación "neutras".
- Explorar nuevos/posibles mercados (reconocer la diversidad de mercados implica incorporar mayor diversidad en las plantillas).
- Comunicación externa: incorporar en la estrategia y planificación de la empresa las necesidades de los clientes/consumidores.
- Comunicación interna: crear/fortalecer sistemas de comunicación interna (entre propietario, directivos/as y personal) que permita la libre circulación de ideas, conocimientos, información y soluciones.
- Imagen de la empresa (utilizar la diversidad para ayuda a la PYME a ganar reputación y, por lo tanto, negocio, ya que mejora su imagen).
- Evaluación de los beneficios obtenidos y los posibles costes ocasionados por la implementación de políticas de diversidad.
- Buscar apoyos externos que ayuden en la adopción de políticas formales de diversidad.

Fuente: Manual de Formación en Gestión de la Diversidad, (Keil, et. al, 2007).

Según un estudio realizado por la Universidad Oberta de Catalunya (Castaño, et al., 2010) que analiza la presencia y posición de las mujeres en las empresas del sector TIC y en el que se realizaron más de 60 entrevistas en profundidad para construir 10 estudios de caso de las principales empresas del sector en España (nacionales y multinacionales), las empresas adoptan dos tipos de aproximaciones diferentes a la hora de hablar de diversidad:

- ➡ **Desde la Igualdad:** entendida por las empresas como la no diferenciación desde el punto de vista del talento, entre mujeres y varones, es decir, el punto de partida de estas empresas es la afirmación de la existencia de talento igualmente repartido, por lo que el foco de sus actuaciones se dirige a la igualdad de oportunidades (entendida aquí como no discriminación).
- ➡ **Desde la Diversidad:** para las empresas que reflexionan desde la diversidad sobre la composición de sus estructuras teniendo en cuenta el género, edad, nacionalidad, raza, etc. y reconociendo estos factores como elementos que aportan valor a la empresa.

Seguendo este mismo estudio, este segundo tipo de empresas son las que se aproximan a la diversidad desde un planteamiento integral, donde ésta aparece como un factor esencial de su filosofía, dedicando esfuerzos y recursos a modificar su estructura empresarial para incorporar la diversidad y planteando acciones que aseguren la presencia de candidatos/as de perfiles diversos.

Cabe resaltar, como ya se ha señalado con anterioridad, que la mayor parte de las empresas españolas, incorporan el concepto de diversidad en su filosofía empresarial y en sus políticas, fundamentalmente, desde la diversidad de género. Esta metonimia conlleva también en muchos casos una errónea equiparación (por parte de las empresas) entre políticas dirigidas a potenciar y favorecer la diversidad y políticas relacionadas con la conciliación de la vida personal y laboral y los usos del tiempo.

2.2. Efectos de la diversidad sobre el desarrollo empresarial

En las últimas décadas han proliferado los estudios que analizan los efectos de la diversidad y, más concretamente de la diversidad de género en puestos de dirección y alta dirección, sobre el desarrollo empresarial, midiendo su influencia sobre diferentes aspectos de la organización, funcionamiento y los resultados empresariales.

Sin embargo, pese a este interés creciente por la cuestión, la mayoría de los estudios sólo se centran en el análisis de los resultados de empresas cotizadas o de las de mayor tamaño. Además, si bien es cierto que la mayoría de los estudios coinciden en señalar la repercusión positiva de la presencia de mujeres en la alta dirección empresarial, no existe consenso en los mismos.

Las principales razones argumentadas por la literatura especializada para explicar la relación entre la presencia de mujeres en puestos directivos y su repercusión positiva sobre los resultados empresariales va más allá de cuestiones éticas, abarcando un amplio abanico de motivos por los que la diversidad de género se traduce en un incremento de los beneficios en los resultados empresariales y que pueden ser resumidos y agrupados en los siguientes argumentos o beneficios (Carter et al, 2003; European Commission, 2003; European Commission, 2005; Sastre Castillo, 2004; Instituto de la Mujer, 2008; Adler, 2001; etc.):

- Atraer, retener y potenciar a personas de perfiles diversos tanto interna como externamente.
- Crear y actualizar productos y servicios que atiendan las nuevas necesidades y fidelizar a clientes al mejorar el conocimiento y la comprensión de los mercados.
- Interactuar con proveedores de diferentes regiones, culturas y naturaleza incrementa la eficacia empresarial.
- Re-inventar sistemas y procesos, es decir, aportar creatividad e innovación ya que incorpora una mayor diversidad de opiniones.
- Mejorar la calidad de la resolución de problemas al existir un mayor abanico de soluciones posibles.

En esta línea, diversos autores y autoras señalan la importancia que tiene para la competitividad empresarial la promoción, atracción y retención del talento (tanto interno como externo) y, por tanto, la necesidad de incorporar el talento femenino (Cámara de Comercio de Barcelona, 2008; Carrasco y Laffarga, 2007).

Asimismo, la literatura especializada en la materia argumenta razones de tipo comercial: una comprensión más amplia de los mercados favorece un mejor conocimiento tanto de clientes como de provee-

dores y es de presuponer que una mayor diversidad en los puestos de dirección contribuye a un mejor y más completo discernimiento de la realidad (Barberá et al, 2002).

Otra de las razones utilizadas para justificar la relación entre incremento de la presencia femenina en dirección e incremento de los beneficios empresariales es la mejora en la imagen que las empresas que han optado por la responsabilidad social corporativa como estrategia proyectan hacia sus clientes y los mercados, la cual se traduciría en una ventaja a la hora de enfrentar la competencia comercial pasando por cuestiones relacionadas con la imagen de las empresas y su traducción en beneficios empresariales (Reyno, 2008; Fundación Empresa y Sociedad, 2000).

Por último, aunque sea un argumento no exento de controversia, múltiples estudios sostienen la existencia de un estilo de dirección y liderazgo diferenciado por razón de género por el que las mujeres ejercerían un tipo de liderazgo de carácter transformacional⁴. La aplicación de este estilo de dirección, según lo expuesto en múltiples estudios, produce una serie de beneficios empresariales, tanto a nivel de eficiencia como de eficacia, ya que mejora el clima y la satisfacción laboral, lo que se traduce en una mejora en el rendimiento (Ramos, 2005; Dvir, et al., 2002; Bass y Avolio, 2000, etc.).

Aunque más escasos también hay estudios que han encontrado una relación negativa entre diversidad de género y resultados empresariales. Los principales motivos esgrimidos en este caso son los siguientes (Du Reitz y Henrekson, 2000; European Commission, 2003; European Commission, 2005; Sastre Castillo, 2004; Instituto de la Mujer, 2008; etc.):

- Menor nivel de integración social de los equipos diversos.
- Posibilidad de aumento de conflictos debido a la existencia de mayores discrepancias.
- Costes económicos derivados de las actuaciones iniciales (formación, recursos humanos, etc.) que la empresa ha de implementar en relación con la gestión de equipos diversos.

En esta línea, algunos autores sostienen que los mercados aún responden de forma negativa ante el nombramiento de mujeres en determinados cargos (especialmente en aquellos con mayor visibilidad como los consejos de administración de las empresas) (Lee y James, 2003).

Por otro lado, algunos estudios señalan la existencia de un mayor rechazo por parte de las mujeres a la hora de asumir riesgos empresariales, motivo por el que una mayor presencia de mujeres en puestos de alta dirección conllevaría efectos negativos sobre los resultados empresariales (Pyszczynski, 2002; Bernasek and Shwiff, 2001, etc.).⁵

Por último, también se señala la posibilidad de que existan mayores desencuentros y discrepancias en aquellos grupos con una composición más heterogénea por lo que la diversidad de género podría constituirse como un elemento ralentizador en la toma de decisiones empresariales con el consiguiente perjuicio que ello conllevaría (Hambrick et al, 1996 en Instituto de la Mujer, 2008).

Cabe señalar también que otros estudios no han encontrado ninguna relación entre diversidad de género y resultados empresariales. La explicación esgrimida en este caso descansa bajo el argumento que establece que, aunque exista presencia de mujeres en la dirección y alta dirección, éstas suelen estar aún minoritariamente representadas, por lo que su capacidad e influencia en la toma de decisiones queda diluida y limitada ante la mayoría masculina (McKinsey, 2008 y McKinsey, 2007).

⁴ El liderazgo transformacional es un concepto nacido en los años 90 en el ámbito empresarial y se caracteriza por ser un tipo de liderazgo de carácter carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático en contraposición al liderazgo transaccional caracterizado por la promoción del interés individual de los líderes y de los miembros de la organización (García, Romerosa y LLoréns, 2007; Salazar, 2006).

⁵ Cabe señalar que la mayor aversión por parte de las mujeres ante el riesgo es un argumento ampliamente discutido por la literatura académica. Una gran parte de los estudios actuales sobre esta cuestión rechazan la existencia de un comportamiento diferenciado entre hombres y mujeres (Eckel y Grossman, 2003; Schuber, et al. 1999).

Otro factor a tener en cuenta a la hora de analizar la literatura existente sobre la materia es la escasez de estudios empíricos existentes y su carácter meramente descriptivo. Es decir, si bien la mayoría establece la correlación entre la presencia de mujeres y los efectos empresariales (ya sean éstos positivos, negativos o neutros) son muy escasos aquellos estudios que establecen una relación de causalidad entre diversidad de género y resultados de la empresa.

A continuación se ofrece un resumen de los principales estudios realizados en la última década, ordenados cronológicamente, tanto en el ámbito internacional como en el nacional, con el fin de profundizar sobre la materia y ofrecer una panorámica lo más amplia posible sobre la cuestión de interés en esta investigación.

En el año 2001, el estudio realizado por Adler analiza una amplia base de datos entre los años 1980 y 1998 de la lista Fortune 500⁶, los cuales se complementaron con información solicitada a las propias empresa sobre el número de mujeres en los 10 puestos de más alta dirección, en los 10 puestos siguientes y, por último, en sus consejos de administración (Adler, 2001). El resultado fue la obtención de datos de 215 de las empresas seleccionadas para este período de tiempo para las que se evaluó su rentabilidad atendiendo a tres criterios: ingresos, activos y pasivo. En este estudio se puntuó a las empresas en función de la incorporación femenina en los puestos de alta dirección y del periodo en el que surge dicha incorporación⁷. Aquellas empresas que han favorecido a las mujeres en su carrera profesional durante el periodo 1980 a 1992, se las considera pioneras y tienen el doble de puntuación que en el periodo 1992 a 1998. Una vez puntuadas las empresas en función del número de mujeres en puestos de dirección, se eligen las 25 de mayor puntuación y se analiza el porcentaje de beneficios comparándolo con el valor de la mediana de su industria. Las conclusiones obtenidas mostraron claramente que aquellas empresas con mayor número de mujeres en sus puestos de alta dirección tuvieron mejores resultados en las tres medidas de rentabilidad utilizadas: beneficios como porcentaje de pasivo, de ingresos y de activos⁸.

En 2003, Carter, Simkins y Simpson analizaron la relación entre diversidad en los consejos de administración y el valor financiero de las empresas incluidas en el listado Fortune 1000. Utilizando los datos públicos de 637 de estas empresas y complementándolos con datos procedentes de otras bases de datos, después de controlar diversas variables como el tamaño, sector de actividad, variables de gobernanza corporativa, etc., encontraron una relación positiva estadísticamente significativa entre el porcentaje de mujeres o minorías étnicas (personas afro-americanas, asiáticas e hispanas) en los consejos de administración y el valor de la empresa medido por la Q de Tobin. La importancia de este estudio, como los propios autores señalan, radica en ser la primera evidencia empírica que relaciona de forma positiva el valor de la empresa y la diversidad en los consejos de administración (Carter, et al., 2003).

En ese mismo año, otro estudio (Erhardt, et al., 2003) examinó la relación entre resultados financieros y porcentaje de mujeres y minorías en los consejos de administración de las 127 compañías más importantes de los Estados Unidos. Para ello, se utilizaron datos sobre rentabilidad financiera, medidos a través de dos criterios: rentabilidad de los activos e inversiones, de dichas empresas sobre los que se realizaron análisis de correlación y regresión para el período de tiempo comprendido entre los años 1993 y 1998, los cuales concluyeron la existencia de una relación positiva entre los indicadores de rentabilidad financiera utilizados y la diversidad en los consejos de administración.

6 Fortune 500 es un listado anual publicado por la revista Fortune con el ranking de las 500 empresas públicas norteamericanas más importantes, medida su importancia en relación con sus ingresos brutos.

7 Se asignan 2 puntos por cada mujer en los 10 puestos de más alta dirección, 1 punto por cada mujer en los 10 siguientes y 1 punto para cada mujer en los consejos de administración, durante el periodo 1980 a 1992; en el periodo siguiente, la puntuación en cada caso es la mitad.

8 Es importante señalar, como ya se ha comentado anteriormente, que este estudio muestra correlación pero no causalidad entre rentabilidad empresarial y presencia de mujeres en alta dirección.

Sin embargo, en ese mismo año, el informe presentado por Lee y James (Lee y James, 2003) investigaba sobre la percepción y el comportamiento de los inversores ante la presencia de mujeres en los equipos de alta dirección descubriendo que la reacción de accionistas e inversores ante el nombramiento de jefas ejecutivas (CEOs) es significativamente más negativa que en el caso de los varones, con el consiguiente, perjuicio para la empresa.

Un año después, el informe realizado por Catalyst (Catalyst, 2004) utilizando dos criterios para medir la rentabilidad financiera de 365 empresas listadas en Fortune 500 (el rendimiento total para los accionistas (TRS) y la rentabilidad económica (ROE⁹) durante un período de tiempo comprendido entre el año 1996 y el año 2000, demuestra la existencia de una relación positiva entre diversidad de género y resultados financieros, aunque cabe señalar que esta relación no es de tipo causal. El análisis que se presenta en este informe divide la muestra de empresas en 11 tipos de industrias y separa por cuantiles a las empresas en función de la diversidad de género en sus equipos de alta dirección. El grupo de empresas con mayor número de mujeres en su equipo de alta dirección presenta resultados financieros mejores que el grupo de empresas con menor representación. Esta conexión entre diversidad de género en alta dirección y resultados económicos aparece en ambos sentidos. Como señala el estudio, el grupo de empresas que pertenece al cuartil de mejores resultados (en TRS como ROE), también presentan un mayor porcentaje de mujeres en sus consejos de dirección.

También en 2004, Adams y Ferreira demuestran, analizando los resultados de las 1.024 empresas suecas cotizadas, que la diversidad de género tiene un impacto significativo en los resultados empresariales. Con una muestra de datos de sección cruzada para el año 1998 encuentran, a través de la estimación de un modelo probit, que un aumento del riesgo, medido a través de la desviación típica del precio de sus acciones, disminuye la probabilidad de que sea dirigida la empresa por una mujer. El análisis utiliza otras variables: para medir el valor esperado de la empresa, la Q de Tobin, y como medida objetiva de rentabilidad, el ROA¹⁰. En el caso del ROA, la estimación del parámetro tiene un signo negativo sobre la diversidad (aunque es prácticamente no significativo) y, sin embargo, la Q de Tobin tiene un efecto positivo y significativo sobre la proporción de mujeres en los consejos, por lo que indica que a un valor mayor esperado de la empresa, es más probable que esté dirigida por una mujer.

Otro estudio (Ryan y Haslam, 2005) examina la posible relación causal entre la incorporación de, al menos una mujer en el consejo de dirección de una empresa y el rendimiento financiero de la misma. Para ello utiliza aquellas empresas que se encuentran en el FTSE 100 (Financial Times Stock Exchange) en el año 2003. Durante ese año, 17 empresas incorporaron a 19 mujeres en sus consejos. Para completar la muestra y poder comparar, se identifican 19 empresas del FTSE 100 que hayan incorporado hombres en sus consejos. En la medida de lo posible, se han buscado aquellas que hicieran la incorporación en el mismo momento del tiempo y perteneciesen al mismo sector. Como medidas de rendimiento financiero se utiliza una variable más amplia que muestre el rendimiento anual de la empresa (variación porcentual anual respecto al 17 de diciembre de 2003) y otra que recoja las fluctuaciones dentro del año, a través de la media mensual del precio de las acciones para los 6 meses antes y después de la incorporación del nuevo miembro del consejo. Un análisis de correlación muestra que existe una relación negativa entre el porcentaje de mujeres en los consejos de dirección y los resultados anuales de la empresa. Sin embargo, un contraste de medias indica que no hay diferencias significativas en los resultados anuales en función de si se incorpora un hombre o una mujer al consejo. La estimación de un modelo ANOVA revela que existe una relación lineal significativa entre los resultados financieros mensuales y el momento temporal en que se incorpora el nuevo miembro del consejo. El análisis apunta que durante un período global de caída en el mercado de valores, aquellas compañías que

⁹ El rendimiento total para los accionistas (TRS) se calcula como la variación del valor de la acción en relación a su precio de apertura. La rentabilidad económica, ROE (Return on Equity) se define como el beneficio bruto antes de impuestos en relación con el activo total.

¹⁰ La rentabilidad sobre activos, ROA (Return on Assets) se define como el beneficio neto después de impuestos en relación con los fondos propios.

habían nombrado mujeres en sus consejos de administración habían experimentado peores resultados en los cinco meses previos a su nombramiento que aquellas que habían designado hombres. Así, si bien el estudio muestra la existencia de una relación negativa entre aquellas empresas con mujeres en consejos de administración y la cotización bursátil de las empresas, ésta es explicada en el estudio por la propia trayectoria de la compañía.

En el año 2006, Smith, Smith y Verner, utilizando datos de los registros administrativos de las 2500 empresas danesas de mayor tamaño¹¹ para el período de tiempo comprendido entre el año 1993 y el año 2001, analizaron la relación existente entre diversidad de género, medida como porcentaje de mujeres en los más altos puestos ejecutivos y en los consejos de administración de las empresas, y la rentabilidad de las compañías medida ésta a través de cuatro criterios: Valor añadido bruto/Facturación neta; Beneficio en operaciones ordinarias/Facturación neta; Resultados ordinarios/Activos netos y Resultados netos después de impuestos/Activos netos (Smith, et al, 2006). Se utilizan como variables de control la antigüedad de la empresa, el tamaño, el sector y la orientación exportadora. Después de controlar por estos factores, la estimación del panel de empresas muestra que la proporción de mujeres en alta dirección y consejos de dirección tiene un efecto positivo sobre los resultados empresariales. Una parte de este efecto se atribuye a la mejor cualificación, en términos de educación, de las mujeres directivas. Para poder presentar el resultado como un efecto y no como una correlación, las autoras realizan un test de causalidad, encontrando que la relación positiva es debida a que la diversidad de los consejos afecta a los resultados de las empresas, y no al contrario.

También en ese mismo año y en el ámbito escandinavo, otro estudio (Randoy y Thomsen, 2006) analizó los efectos de la diversidad en los consejos de dirección en las 500¹² empresas de mayor tamaño de Escandinavia para el año 2005 y si su existencia tiene algún tipo de implicaciones financieras, especialmente, cómo ésta es percibida por el mercado de valores, es decir, si los mercados de valores premian o castigan la diversidad de los consejos, utilizando como indicador de rentabilidad el ROA. En primer lugar, señalan las diferencias (estadísticamente significativas) entre países en cuanto a la estructura de sus consejos de dirección. Para examinar el efecto de la diversidad del consejo sobre el valor de mercado de la empresa, la muestra se reduce a 343 empresas (100 danesas, 86 noruegas y 157 suecas). Tras controlar aspectos como el tamaño de la empresa y el sector de actividad, no encontraron efectos significativos (ni positivos, ni negativos) que relacionen la diversidad de los consejos (medida a través del género, la nacionalidad y la edad) con la rentabilidad empresarial.

En el año 2007, Dutta y Bose analizaron los rendimientos financieros (a través de dos criterios: rentabilidad económica y rentabilidad sobre activos) de una muestra de 15 bancos bangladesíes¹³ listados en el Dhaka Stock Exchange (DSE) y en el Chittagong Stock Exchange (CSE) para el período de tiempo comprendido entre el año 2002 y el año 2005 (Dutta y Bose, 2007). Para analizar la asociación entre resultados financieros y presencia de mujeres en los consejos de dirección, utilizan un test no paramétrico (Kruskal-Wallis H). Se compararon los resultados entre dos grupos de empresas: aquellas con diversidad de género en la composición de sus consejos de administración y aquellas que no tenían diversidad de género. La hipótesis nula del contraste es que no existen diferencias significativas entre los bancos comerciales con diversidad y sin diversidad de género en términos de resultados financieros (ROE y RAE). El test utilizado no presenta resultados claros puesto que, dependiendo del nivel de significatividad y del año en cuestión, se acepta o rechaza la hipótesis nula.

11 Se excluyeron los datos de aquellas empresas con valores extremos.

12 Aunque la muestra inicial era de 459 empresas, después de eliminar aquellas que no tenían respuesta en todas las variables, quedó un conjunto de 343 empresas.

13 La muestra inicial serían los 25 bancos privados que están listados en el DSE y CSE, aunque 10 de los mismos no disponían de datos completos para el período 2002-2005.

Ese mismo año, Shrader, Blackburn e Iles (Shrader, et al, 2007) publicaron un informe en el que analizaban la relación entre el porcentaje de mujeres en dirección con los resultados financieros de las 200 empresas estadounidenses con mayor valor de mercado en el año 1992. Todas las empresas de la muestra se consideran grandes, en términos de activos, empleo e ingresos. Las variables financieras utilizadas corresponden a los años 1992 y 1993 y son: margen de beneficios; rentabilidad sobre activos; rentabilidad sobre ingresos y rentabilidad económica¹⁴. Las variables independientes son el porcentaje de mujeres directivas, porcentaje de mujeres en el equipo directivo y porcentaje de mujeres en el consejo de dirección. Como variables de control se utiliza el número total de directivos, el número de directivos dentro del equipo de dirección, y el número de total de consejeros. Se estima una regresión jerárquica y los resultados varían dependiendo de la variable que se examine. En relación al porcentaje de mujeres directivas, se encuentra que esta variable afecta positivamente al beneficio de la empresa en 1992, con independencia de la variable de resultados que se elija. Los resultados se mantienen para el año 1993. El porcentaje de mujeres en los equipos directivos no aparece como variable significativa para explicar los resultados empresariales. En cuanto al porcentaje de mujeres en los consejos, en la mayoría de los casos aparece una relación negativa con los resultados empresariales.

En esta misma línea, el artículo publicado por Rose (Rose, 2007) no encuentra ninguna relación estadísticamente significativa entre resultados empresariales, medidos a través de la Q de Tobin y representación femenina en los composición de los consejos de administración de un listado de empresas danesas analizadas en el período de tiempo comprendido entre los años 1998 y 2001.

Por el contrario, y para finalizar con la revisión de la literatura internacional, la consultora McKinsey realizó, también en el año 2007, un estudio que cabe destacar por lo novedoso de su metodología. En él se identificaron 9 factores organizacionales (dirección, contabilidad, liderazgo, coordinación y control, innovación, capacidad, orientación externa, valores y motivación en el entorno laboral). Se seleccionaron 101 compañías (fundamentalmente grandes empresas europeas, americanas y asiáticas) con datos públicos sobre la composición de sus órganos de gobierno y pasaron una encuesta sobre los 9 factores a 58.240 empleados/as. Se comparan los resultados para esas empresas dependiendo de la proporción de mujeres en sus órganos de gobierno. El resultado es que las empresas con 3 o más mujeres en funciones de dirección senior más alta, de media, para cada uno de los criterios organizacionales, se posicionaba mejor que las empresas que no tenían mujeres. En una segunda fase del estudio que realizan, utilizan 89 empresas europeas con el más alto nivel de diversidad de género. Para su elección, utilizan el listado de empresas europeas con una capitalización de mercado superior a 150 millones de euros, sobre la base del número y proporción de mujeres en comités ejecutivos, su función y la presencia de más de 2 mujeres en consejos. McKinsey analiza los resultados financieros de esas empresas en relación a la media de su sector. El cruce de datos mostró que la presencia de mujeres en los equipos de alta dirección, siempre que existiese una masa crítica¹⁵, correlacionaba con mejores resultados financieros, medidos en términos de ROE, resultados operativos y crecimiento del precio de sus acciones en el periodo 2005-2007.

En el año 2008 esta misma consultora realizó un segundo estudio con el fin de ahondar en los porqués de la relación positiva entre presencia de mujeres y resultados empresariales concluyendo que la clave reside en las diferentes formas de liderazgo ente mujeres y hombres. Según este estudio, las mujeres muestran, en mayor medida, comportamientos esenciales sobre los resultados empresariales como, por ejemplo, la motivación y el desarrollo de las personas que conforman sus equipos.

¹⁴ El margen de beneficios (*Return on Sales o Profit Margin*) es definido como los ingresos netos/ventas netas. La rentabilidad sobre activos (*Return on Assets*) es definida como el beneficio neto después de impuestos/fondos propios. La rentabilidad sobre ingresos (*Return on Income*) es definida como el beneficio neto/capital invertido. La rentabilidad económica (*Return on Equity*) es definida como el beneficio bruto antes de impuestos/activo total.

¹⁵ La "masa crítica" de un fenómeno se define como el número de individuos involucrados en dicho fenómeno a partir del cual éste adquiere una dinámica propia que le permite sostenerse y crecer por sí mismo. Normalmente se sitúa en torno al 30%. El estudio realizado por McKinsey establece un mínimo de tres mujeres en el equipo directivo por una media de 10 personas como miembro de los consejos, lo que equivale al 30%.

En el ámbito nacional, los estudios sobre la materia son muy recientes y menos abundantes y se centran, en la mayoría de los casos, en ofrecer datos numéricos y factores explicativos sobre la presencia/ausencia de mujeres en la alta dirección de las empresas y en los órganos de gobierno de las mismas. Entre los que sí analizan la relación entre presencia de mujeres y comportamiento empresarial cabe destacar los que se señalan en los párrafos siguientes.

En el año 2007, Mateos de Cabo, Escot y Gimeno (Mateos de Cabo, et al., 2006) cuantificaron la presencia de las mujeres en los consejos de administración de las 1.805 mayores empresas españolas por ingresos de explotación¹⁶. De los 6.003 cargos desempeñados por miembros directos en estas empresas, sólo el 6,6% eran ocupados por mujeres y sólo el 23,5% de las empresas tenían mujeres en sus consejos de administración. Para estimar la proporción de mujeres en los consejos, los autores estiman modelos de variable discreta, utilizando como variables independientes características empresariales (tamaño de la empresa, antigüedad, tamaño del consejo, forma societaria, etc.) y variables financieras (rentabilidad, productividad por empleado/a, riesgo y endeudamiento). En lo que respecta a la relación entre presencia de mujeres en consejos de administración y resultados empresariales, no encuentran una correlación significativa con la rentabilidad, la productividad y el endeudamiento¹⁷. Sin embargo, el riesgo, medido como la desviación típica del ROA entre 1991 y 2003, es una variable relevante en el modelo, y afirman que *“las empresas con mayor incertidumbre en sus resultados son aquellas en las que es menos probable que una mujer sea consejera”*.

En ese mismo año, el estudio realizado por Carnicer, Martínez, Pérez y Vela (Luis Carnicer, et al, 2007) analiza la relación entre la representación femenina en los puestos de alta dirección y consejos de administración de las empresas españolas de mayor tamaño y los resultados de las empresas. A partir de la información recogida de la publicación “Las 2.000 mayores empresas españolas”, los autores realizaron un primer estudio, de carácter descriptivo, para cuantificar la diversidad de género para, posteriormente, crear una base de datos con aquellas empresas de mayor tamaño de las que se dispusiesen datos económicos para el periodo de tiempo comprendido entre los años 2000 y 2004, de lo que resultó una muestra de 625 empresas. Una vez obtenida esta muestra se realizó, en primer lugar, un análisis de diferencia de medias (t-test), comparando las empresas con representación femenina en **alta dirección** y sin representación femenina, con los ratios de rentabilidad y magnitudes económicas, encontrando una diferencia estadísticamente significativa en la **rentabilidad sobre ingresos** favorable para el grupo de empresas con presencia. Además, las empresas con representación femenina en alta dirección han crecido más en el periodo 2000-2004, en términos de empleo. Sin embargo, el estudio señala que la relación entre representación femenina en cargos y los resultados empresariales puede no ser lineal sino en forma de U, siendo más bajo el nivel de representación en las empresas con niveles intermedios de rentabilidad. Finaliza el análisis con un conjunto de regresiones para explicar la existencia de cargos ocupados por mujeres y el porcentaje de mujeres en el total de cargos utilizando como variables explicativas el tipo de sector y la ratio **beneficio-ingresos** como medida de resultados económicos. Los autores encuentran que esta variable de resultados económicos resulta significativa a la hora de explicar el número de mujeres que ocupan cargos en alta dirección y consejos de dirección, y también explica de forma positiva el porcentaje de mujeres en dichos cargos.

Condor y Esteban (2008) analizan si el género es una medida determinante de la creación de valor empresarial. Partiendo de la muestra de empresas obligada a presentar Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC) a la CNMV con datos relativos al año 2004 y eliminando sectores financiero y de

¹⁶ El estudio se centra en empresas españolas cuya cifra de ingresos de explotación fue superior a 100 millones de euros durante el año 2003 según la base de datos SABI.

¹⁷ Este resultado queda cuestionado por los propios autores, puesto que las variables financieras se han incluido en el modelo con un retardo de dos años y señalan que la especificación podría ser a la inversa, con la rentabilidad como variable dependiente y la estructura del consejo como variable independiente retardada (Mateos de Cabo et al. 2006, pág. 39).

seguros, se trabaja con una muestra de 146 empresas. La variable de rendimiento que se utiliza es la rentabilidad económica (ROI) y se plantea un modelo de regresión logística para estimar la probabilidad de que una empresa tenga una rentabilidad superior a la media del conjunto muestral. Las variables independientes indicadoras de género incluidas en los modelos estimados son el número de consejeras independientes, el porcentaje de consejeras ejecutivas y el porcentaje de mujeres en cada consejo. Estas variables no resultan estadísticamente significativas, por lo que los autores señalan que el género no contribuye a predecir si la rentabilidad de la empresa estará por encima o por debajo de la media.

Por último, cabe destacar el estudio realizado por el Instituto de la Mujer en el año 2008. Este estudio es de especial interés ya que es el primero en analizar no sólo las empresas de mayor tamaño, sino también las medianas pero, sobre todo, su importancia radica en ser el primer estudio en el ámbito español que pretende encontrar una relación causal entre la presencia de mujeres en los órganos de administración de las empresas y la competitividad de las mismas. En una primera fase de análisis, la competitividad de las empresas se aproxima por dos variables: la rentabilidad económica y la productividad aparente del trabajo y se estudian las características más relevantes de las empresas competitivas y no competitivas (las que pertenecen al cuartil mayor y menor del ranking de empresas ordenadas por las dos variables económicas), y su correlación con la presencia de mujeres en órganos de administración. A partir de estos resultados, se crea un indicador sintético de competitividad (a través del análisis de componentes principales) que recoge los factores competitivos y las variables económico-financieras más relevantes a la hora de explicar la posición competitiva de las empresas. Este indicador sintético se utiliza para definir la competitividad de la empresa y se construye un modelo logit para estimar la probabilidad de que la empresa se encuentre entre las más competitivas de la muestra. La estimación del modelo señala que la presencia de mujeres en los órganos de administración es una variable estadísticamente significativa para explicar la competitividad. En este informe se concluye que:

1. La presencia de mujeres en consejos de administración influye positivamente sobre la probabilidad de que la empresa esté entre las más competitivas, medida a través de la rentabilidad económica.
2. El peso de las mujeres en los consejos de administración tiene un efecto positivo sobre la probabilidad de que la empresa esté entre las más competitivas, medida la competitividad a través del Indicador Sintético Dinámico de competitividad.

TABLA 2. PRINCIPALES ESTUDIOS QUE ANALIZAN LA RELACIÓN ENTRE DIVERSIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

AUTORES	METODOLOGÍA	MEDIDA DE	MEDIDA DE	MUESTRA	RESULTADOS
Adler, 200.1	Análisis descriptivo a través de un ranking de empresas.	Porcentaje de Beneficio sobre Ingresos, Activo y Capitalización bursátil.	Número de mujeres en alta dirección y consejos de dirección.	215 empresas del listado Fortune 500 (1980-98).	Correlación positiva.
Carter et al. 2003	Estimación por MC2E de empresas con y sin diversidad (de género y minorías étnicas). Estudian la endogeneidad	Valor de la empresa medido por Q de Tobin	Porcentaje de mujeres en consejos.	637 empresas del listado Fortune 1000 (1997).	Relación positiva estadísticamente significativa entre porcentaje de mujeres en consejos y valor de la empresa (variable dependiente).
Erhard et al. 2003.	Análisis de correlación y regresión.	Rentabilidad de activos e inversiones.	Porcentaje de mujeres en consejos.	127 empresas más importantes de USA (1993-98)	Correlación Positiva
Lee y James. 2003.	Análisis de correlación y estimación de regresión multivariante.	Rendimiento de acciones.	Variable dicotómica de género para el anuncio de nombramiento.	2.555 anuncios de nombramientos (presidentes, vicepresidentes, miembros de consejos, etc.), (1990-2000).	Negativos
Catalyst. 2004.	Análisis por cuartiles e industrias.	Rendimiento total para los accionistas (TRS) y rentabilidad económica (ROE).	Número de mujeres en consejo.	365 empresas del listado Fortune 500 (1996-2000).	Correlación Positiva
Adams y Ferreira. 2004.	Estimación de modelos de variable discreta (probit).	Rendimiento de acciones. Q de Tobin y ROA	Variable dicotómica de género en la dirección de la empresa y proporción de mujeres en los consejos.	1.024 empresas suecas cotizadas (1998).	Un aumento del riesgo disminuye la probabilidad de que la empresa sea dirigida por una mujer. El ROA tiene efecto negativo (casi nulo) en la diversidad. La Q de Tobin tiene efecto positivo y significativo en la proporción de mujeres en consejos.
Ryan y Haslam. 2005.	Análisis de correlación y ANOVA entre variación anual y mensual del precio de las acciones antes y después de la incorporación del nuevo miembro del consejo.	Rendimiento de acciones.	Incorporación de a un mujer en el consejo.	35 empresas del FTSE que han incorporado hombres o mujeres en sus consejos (2003).	Correlación negativa entre rendimientos anuales u porcentaje de mujeres. Contraste de medias indica que no existen diferencias entre incorporar H/M en resultados anuales.

TABLA 2. PRINCIPALES ESTUDIOS QUE ANALIZAN LA RELACIÓN ENTRE DIVERSIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL (continuación)

AUTORES	METODOLOGÍA	MEDIDA DE	MEDIDA DE	MUESTRA	RESULTADOS
Smith et al. 2006	Análisis de un panel de empresas y test de causalidad.	VAB/Facturación neta; Beneficios ordinarios/ Facturación neta; Resultados ordinarios/ Activos netos después de impuestos/Resultados netos.	Porcentaje de mujeres en dirección y consejos	2.500 mayores empresas danesas (1993-2011).	Efectos positivos de diversidad de género sobre resultados (No la inversa).
Randoy y Thomsen. 2006.	Análisis de correlación y estimación de regresión.	Rentabilidad de las acciones y ROA.	Porcentaje de mujeres elegidas para el consejo de administración e Índice de diversidad (Porcentaje de mujeres, porcentaje de extranjeros y edad media.	343 mayores empresas escandinavas (2005).	No encuentran efectos de diversidad de género sobre rentabilidad (ni ROA ni rendimiento de acciones.
Dutta y Bose. 2007.	Test no paramétrico (Kruskal-Wallis H).	Resultados financieros medidos a través del ROE y RAE.	Presencia de mujeres en consejos.	15 bancos bangladesíes en el Dhaka Stock Exchange y en el Chittagong Stock Exchange (2002-2005).	Resultados ambiguos, depende del año y del nivel de significatividad.
Schrader et al. 2007	Estimación de una regresión jerárquica.	Margen de beneficios; rentabilidad sobre activos; rentabilidad sobre ingresos y rentabilidad económica.	Porcentaje de mujeres en dirección.	200 empresas USA con mayor valor de mercado (1992).	Efectos ambiguos dependiendo de cómo se mida la diversidad, y la variable económica que se relacione.
Rose. 2007.	Análisis de sección cruzada	Q de Tobin.	Presencia de mujeres en consejos.	Empresas danesas (1998-2001)	No encuentran relación entre presencia de mujeres en consejos y resultados empresariales.
McKinsey. 2007-1º.	Encuesta ad hoc sobre criterios organizacionales.		Número de mujeres en consejos	101 empresas europeas, americanas y asiáticas	Las empresas con más de 3 mujeres se posicionan mejor en todos los ámbitos empresariales.
McKinsey. 2007-2º.	Comparación de la media de empresas con 2 o más mujeres en consejos respecto de la media del sector.	ROE, resultados operativos y crecimiento del precio de sus acciones.	Número y proporción de mujeres en consejos.	89 empresas europeas de más de 150 millones de euros de capitalización (2005-2007).	Correlación positiva entre mujeres en consejos (superior a 3) y resultados empresariales.

TABLA 2. PRINCIPALES ESTUDIOS QUE ANALIZAN LA RELACIÓN ENTRE DIVERSIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL (continuación)

AUTORES	METODOLOGÍA	MEDIDA DE	MEDIDA DE	MUESTRA	RESULTADOS
Mateos de Cabo et al. 2007.	Comparación de la media de empresas con 2 o más mujeres en consejos respecto de la media del sector.	Rentabilidad, productividad por empleado/a riesgo y endeudamiento.	Presencia de mujer.	1.805 mayores empresas españolas por ingresos de explotación.	No existe correlación entre número de mujeres en consejo y resultados, excepto para el riesgo. "Las empresas con mayor incertidumbre en sus resultados son aquellas en las que menos probable es que una mujer sea consejera".
Carnicer et al. 2007	Análisis de diferencia de medias (t-test).	Ratios de rentabilidad y beneficios/ingresos.	Presencia de mujer, número y porcentaje de mujeres.	625 empresas españolas del listado "las 2.000 mayores empresas españolas" (2000-2004).	Diferencia significativa sobre rentabilidad sobre ingresos para empresas con presencia de mujeres. El ratio beneficio/ingresos influye en el nº y % de mujeres positivamente.
Condor y Esteban. 2008.	Estimación de un modelo de regresión logística para calcular probabilidad de que la empresa tenga rentabilidad superior a la media de la muestra.	ROI.	Nº de consejeras independiente, % de consejeras ejecutivas y % de mujeres en cada consejo.	146 empresas españolas obligadas a presentar IAGC a la CNMV (2004).	No encuentra efectos significativos.
Instituto de la Mujer. 2008.	Análisis descriptivo y estimación modelo logit para calcular la probabilidad de que las empresas con más mujeres sean más competitivas.	Rentabilidad económica, Productividad aparente e Indicador sintético de competitividad (componentes principales con variables económico financieras y características empresariales.	Número y porcentaje de mujeres en consejos.	855 empresas españolas encuestadas de 50 o más (2007). Los datos económico-financieros se refieren al periodo 2000-2005.	La presencia de mujeres en los consejos afecta positivamente a la probabilidad de que la empresa sea más rentable económicamente. El % de mujeres en consejos afecta a la probabilidad de que la empresa esté entre las más competitivas (media con el Indicador Sintético Dinámico de Competitividad).

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Justificación y objetivos de la investigación

En las últimas décadas, en España la presencia de las mujeres en el mundo laboral ha aumentado de manera significativa y constante, situándose en cifras cada vez más próximas al empleo masculino. Según los datos de la Encuesta de Población Activa, entre 2005 y 2011¹⁸ la tasa de actividad de las mujeres españolas ha pasado del 46,3% al 52,7%.

Sin embargo, este incremento de la participación laboral femenina no se ha visto acompañado por un aumento proporcional de mujeres en altos puestos directivos y con capacidad de decisión. Según cifras de la Comisión Europea¹⁹, en el año 2009, sólo el 10% de los miembros de los consejos de administración de las empresas cotizadas españolas eran mujeres, cifra muy alejada de la de otros países, como los nórdicos (42% en Noruega, 27% en Suecia, 24% en Finlandia, 18% en Dinamarca), de los Países Bajos (15%) o del Reino Unido (12%). (Tabla 3).

TABLA 3. PRESENCIA DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS COTIZADAS. UNIÓN EUROPEA DE LOS 15 + NORUEGA. 2005-2007. PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL

	2005		2007		2009	
	% PRESIDENTAS	% CONSEJERAS	% PRESIDENTAS	% CONSEJERAS	% PRESIDENTAS	% CONSEJERAS
U.E. (+27)	4,0	10,0	4,0	10,0	3,0	11,0
U.E. (+15)	1,3	9,1	0,8	9,8	N.D.	N.D.
Alemania	0,0	13,0	0,0	11,0	0,0	13,0
Austria	0,0	7,0	0,0	5,0	0,0	7,0
Bélgica	0,0	5,0	0,0	6,0	0,0	8,0
Dinamarca	0,0	12,0	0,0	15,0	0,0	18,0
España	4,0	4,0	0,0	6,0	3,0	10,0
Finlandia	0,0	21,0	0,0	18,0	8,0	24,0
Francia	0,0	7,0	0,0	9,0	0,0	10,0
Grecia	0,0	6,0	0,0	11,0	0,0	5,0
Irlanda	7,0	7,0	5,0	7,0	5,0	8,0
Italia	8,0	3,0	5,0	3,0	5,0	4,0
Luxemburgo	0,0	2,0	0,0	3,0	0,0	3,0
Países Bajos	0,0	8,0	0,0	14,0	0,0	15,0
Portugal	0,0	4,0	0,0	3,0	0,0	4,0
Reino Unido	0,0	13,0	2,0	12,0	0,0	12,0
Suecia	0,0	24,0	0,0	24,0	0,0	27,0
Noruega	6,0	31,0	11,0	34,0	11,0	42,0

Fuente: European Commission, DG EMPL, Database on women and men in decision-making.

¹⁸ Datos referidos al tercer trimestre de 2005 y primer trimestre de 2011.

¹⁹ European Commission, DG EMPL, Database on women and men in decision-making, 2007.

La representación en el IBEX 35 es aún más escasa. Como señala el informe de AddTalentia “La paridad cada vez más lejos”, en el año 2010 solo el 11% de los puestos en los consejos de estas empresas estaba ocupado por mujeres y en un 20% de ellas no existía ninguna presencia femenina en sus Consejos²⁰.

Otros estudios, como el de Ruth Mateos²¹, ofrecen datos parecidos. En 2006, en las 1.085 empresas españolas de mayor tamaño, sólo el 6,6% de los puestos en los consejos de administración estaban ocupados por mujeres.

Este desajuste entre la presencia femenina en el mercado laboral y su participación en los ámbitos de decisión constituye un tema de preocupación creciente en el ámbito normativo, legislativo²² y empresarial. En los últimos años, se han desarrollado diferentes líneas de investigación en torno a este tema:

- Se ha tratado de identificar y analizar los mecanismos que producen y reproducen esta situación. En estos estudios se concluye que las mujeres encuentran más dificultades para acceder a puestos de responsabilidad y toma de decisiones debido, fundamentalmente, a la existencia de barreras culturales e institucionales.
- Se ha indagado en la relación entre los resultados empresariales y la incorporación de mujeres a los órganos de administración y a la alta dirección. Aunque los resultados no son unánimes, la mayoría de ellos establece una relación positiva entre diversidad de género y rentabilidad empresarial, lo que lleva a plantear la cuestión de la presencia de mujeres en los altos escalafones empresariales ya no en términos de equidad y justicia social, sino como un elemento más de competitividad empresarial.

A pesar de los avances en la investigación de la relación entre presencia de mujeres y competitividad empresarial se siguen observando algunas lagunas importantes, entre las que cabe destacar las siguientes:

- a) La mayoría de los estudios se centran sólo en grandes empresas o en empresas cotizadas; por lo que analizan un ámbito muy reducido de la realidad empresarial y sus resultados no son generalizables a otros tipos de empresas.
- b) La mayoría de los estudios existentes se centran en la presencia de mujeres en alta dirección, especialmente, en los consejos de administración.
- c) Los estudios que abordan la relación con la competitividad empresarial se aproximan a ella a través de la rentabilidad. Esta identificación es limitada ya que el concepto de competitividad es multidimensional y principalmente de carácter dinámico.
- d) La mayoría de estudios abordan la relación entre presencia de mujeres y competitividad mediante enfoques descriptivos y medidas de asociación, sin la utilización de técnicas econométricas que refuercen la posible relación de causalidad.
- e) Las investigaciones realizadas hasta el momento no profundiza en los mecanismos o en la cadena de efectos a través de la cual la presencia de mujeres en los puestos de decisión termina afectando de forma positiva la rentabilidad o la competitividad empresarial.

²⁰ http://www.objetivo15.net/doc/20101029_NotaDePrensaInformeTalentia.pdf.

²¹ MATEOS DE CABO, R.; GIMENO, R. y ESCOT, L. (2006): *Análisis de la presencia de la mujer en los Consejos de Administración de las mil mayores empresas españolas*. Fundación de las Cajas de Ahorro. Documento de trabajo nº 263/2006.

²² Código de Recomendaciones de Buen Gobierno de las Sociedades Código, aprobado el 19 de mayo de 2006 (Código Conte) y la Ley Orgánica Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

El presente estudio pretende avanzar en algunos de los aspectos señalados en el párrafo anterior y para ello propone:

- a) Ampliar el ámbito de análisis al conjunto del tejido empresarial, con especial énfasis en las empresas medianas y en las grandes empresas.
- b) Ampliar el ámbito de análisis desde los puestos de alta dirección a los puestos de responsabilidad en general, tanto del ámbito directivo como del técnico y administrativo.
- c) Aproximar el concepto de competitividad mediante un indicador multidimensional y dinámico.
- d) Avanzar en el establecimiento de relaciones y en la formulación teórica de la cadena de efectos que provocan las potenciales ganancias de competitividad empresarial.

El objetivo principal de este trabajo es avanzar en la **relación entre la presencia de mujeres en los puestos de responsabilidad en la empresa y la competitividad empresarial**, así como la identificación de factores que facilitan o incentivan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad en el ámbito empresarial y de aquéllos que lo dificultan. El fin último es la selección de propuestas de actuación que contribuya a paliar la escasez de mujeres en dichos puestos.

Este objetivo general se concreta en los siguientes objetivos específicos:

1. Determinar los perfiles de las empresas con mayor y menor diversidad de género en los puestos de responsabilidad.
2. Identificar las diferencias principales en las características de los/as trabajadores/as de las empresas con mayores y menores niveles de diversidad de género.
3. Identificar las diferencias principales en la organización del trabajo en las empresas con mayores y menores niveles de diversidad.
4. Elaborar un indicador sintético de competitividad empresarial que resuma el carácter multidimensional y dinámico de este concepto.
5. Comparar los niveles de competitividad de las empresas con mayores y menores niveles de diversidad de género en puestos de responsabilidad.
6. Avanzar en el establecimiento de una potencial relación entre presencia de mujeres en puestos de alta dirección y competitividad empresarial.
7. Avanzar en la formulación teórica de la potencial cadena de efectos que propician que la presencia de mujeres en los puestos de alta dirección favorezca un potencial aumento de la competitividad empresarial.

3.2. La Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial

Descripción de la Encuesta

Como se ha señalado en el apartado dedicado a la revisión de la literatura, los análisis cuantitativos que abordan las relaciones entre la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad y competitividad empresarial son escasos. Esta escasez no es ajena a la falta de fuentes de información estadística adecuada, que combine un alto detalle sobre los puestos de trabajo y los/as trabajadores/as que los ocupan y sobre la competitividad empresarial.

Con objeto de poder realizar una aportación de carácter empírico, este proyecto planteó desde sus inicios la necesidad de contar con una fuente estadística que superara la limitación señalada en el párrafo anterior y que ha sido posible gracias a la colaboración del Instituto Nacional de Estadística. Para tal fin se ha contado

Esta fuente, que se ha denominado *Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial*, se ha elaborado con el objetivo fundamental de disponer simultáneamente de dos tipos de información: la referida a los/as trabajadores/as asalariados/as categorizados según sus datos demográficos, laborales y salariales, y la información relativa a las empresas o centros de trabajo en los que prestan sus servicios.

La Encuesta es el resultado del cruce de la Encuesta de Estructura Salarial (EES) realizada en 2006 (EES-2006) –la fuente que mayor número de datos relativos al trabajador o trabajadora proporciona con datos empresariales procedentes de registros.

La Encuesta de Estructura Salarial es una operación estadística de periodicidad cuatrienal, realizada en el marco de la Unión Europea (UE) con criterios comunes de metodología y contenidos con el fin de obtener unos resultados comparables sobre el nivel, la estructura y distribución del salario entre sus Estados Miembros. Por ello, se utiliza un mismo período de referencia, ámbito de cobertura, información demandada y características de la misma, método de recogida de datos, representatividad, procesamiento y transmisión de resultados, de acuerdo con los Reglamentos nº 530/1999 y nº 1738/2005 de la UE de obligado cumplimiento para todos los Estados Miembros.

La novedad principal que aporta frente a otras encuestas sobre esta materia, como la Encuesta de Coste Laboral, es que se recogen los salarios en el cuestionario de forma individual para una muestra de asalariados de cada unidad investigada y, junto a ellos, una gran cantidad de variables relacionadas con el trabajador.

Los objetivos de la encuesta pueden resumirse, fundamentalmente, en dos:

- El conocimiento de los niveles salariales, no sólo de los niveles medios, sino también de su distribución.
- La determinación de la estructura del salario, tanto desde el punto de vista de la composición como de las variables que influyen en él (sexo, ocupación, rama de actividad, antigüedad o tamaño de la empresa) y la cuantía en que lo hacen.

Para más información puede consultarse la metodología de la encuesta en

<http://www.ine.es/metodologia/t22/t223013310.pdf>

La base de datos final consiste en el cruce del fichero de la EES-2006 y el fichero de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). Esta nueva base de datos contiene información de 185.174 trabajadores/as pertenecientes a 18.127 empresas. En ella se han incluido casi todas las variables de la EES-2006 y una amplia selección de las variables disponibles en el fichero de datos SABI. Asimismo, ha sido necesario también calcular nuevos coeficientes de ponderación para la muestra de trabajadores/as.

Transformaciones realizadas

La *Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial* es un activo estadístico de gran valor que permitirá abrir distintas líneas de investigación. No obstante, su utilización en el marco de este proyecto ha requerido un tratamiento específico en el que se han realizado las siguientes tareas:

- a. Valorar la factibilidad de utilizar esta fuente de información para el análisis del comportamiento empresarial, es decir, utilizando como unidad de análisis, no el trabajador sino la empresa. El análisis del tipo y estructura de muestreo de la EES-2006 permite asegurar que los resultados por empresas son representativos.
- b. Agregación de la base de datos por empresas. Dado que la unidad de análisis de mayor interés en esta investigación es la empresa, ha sido preciso obtener una base de datos de empresas a partir de la base de datos inicial de trabajadores/as. Ello ha exigido agregar la información original de los distintos códigos de cuenta de cotización pertenecientes a una misma empresa.
- c. La agregación de información a nivel empresarial ha exigido discutir y valorar cuáles eran los estadísticos de agregación más adecuados para cada variable (media, mediana, valor máximo, etc.)
- d. Asimismo, con objeto de no perder información referida a los puestos de trabajo y a las características de los/as trabajadores/as se han creado más de 200 nuevas variables que permiten pasar, por ejemplo, de la ocupación de cada trabajador/a a la estructura ocupacional de la empresa, de su nivel educativo a la estructura educativa de la plantilla, etc.
- e. Dado que la base de datos nueva es de unidades empresariales, se ha analizado su representatividad y se han calculado coeficientes de ponderación específicos, atendiendo al doble criterio de sector y tamaño, a partir de la información del Directorio Central de Empresas (DIRCE) del año 2006.
- f. Por último, cuando el análisis empírico lo ha requerido y tal como se recoge en sus correspondientes apartados, se ha realizado una imputación de datos a las variables de carácter económico procedentes de SABI, como parte del tratamiento de la falta de información en algunas de ellas.

La base de datos resultante tiene 18.127 empresas, de las cuales, sin aplicar los coeficientes de ponderación, un 66,7% tiene menos de 50 personas trabajadoras, un 20,2% entre 50 y 199 y un 13,0% se pueden considerar grandes empresas ya que superar los 200 trabajadores/as (*Tabla 4*).

TABLA 4. DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA DE LA ENCUESTA DE ESTRUCTURA SALARIAL Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL POR TRAMOS DE TAMAÑO

	Nº DE EMPRESAS	(%)
Con menos de 50 trabajadores	12.096	66,7
De 50 a 199 trabajadores	3.668	20,2
200 y más trabajadores	2.363	13,0
Total	18.127	100

Fuente: Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial.

Presencia DE mujeres EN Puestos DE Responsabilidad Y Competitividad Empresarial



**Empresas diversas
en género.
Un análisis descriptivo**

© Cámaras

1. CONSTRUCCIÓN DE UNA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS

Dado que el objetivo principal de esta investigación es indagar en la posible relación entre presencia de mujeres en puestos de responsabilidad en la empresa y competitividad empresarial, se ha trabajado con una submuestra de la Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial, constituida por empresas que tienen uno o más puestos de responsabilidad ocupados por un/a empleado/a por cuenta ajena²³.

Con objeto de conocer los perfiles de las empresas que cuentan con mayor y menor diversidad de género en sus puestos de responsabilidad se ha decidido categorizar las mismas en función de la presencia de mujeres en los puestos de responsabilidad de los distintos grupos ocupacionales. Se han considerado los 9 grupos ocupacionales principales de la Clasificación Nacional de Ocupaciones ('CNO-94) y se ha trabajado con el grado de feminización de los puestos de responsabilidad en cada grupo ocupacional, aunque finalmente se ha prescindido de los grupos 05, 06, 08 y 09²⁴ porque el porcentaje de empresas con puestos de responsabilidad en estos grupos era cercano a cero. Finalmente se ha trabajado con 10.356 empresas que cuentan con uno o más puestos de responsabilidad en los grupos ocupaciones 01, 02, 03, 04 y/o 07²⁵ (Tabla 5). Esta submuestra tiene un sesgo significativo hacia empresas de cierto tamaño, que se mantiene incluso después de aplicar los coeficientes de ponderación (el tamaño medio es de 34,1 empleados/as y de 26,1 empleados/as una vez aplicados los factores de ponderación).

TABLA 5. DISTRIBUCIÓN POR SECTOR Y TRAMO DE TAMAÑO DE LA SUBMUESTRA DE EMPRESAS CON PUESTOS DE RESPONSABILIDAD. PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL

	MUESTRA SIN PONDERAR	MUESTRA PONDERADA
Menos de 50 trabajadores	57,0	97,5
Entre 50 y 199 trabajadores	25,6	2,1
Más de 200 trabajadores	17,3	0,4
Total	100	100
Industria	53,1	11,7
Construcción	10,7	16,2
Comercio, hostelería y transporte	18,5	41,1
Otros servicios	17,8	31,0
Total	100	100

Fuente: Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial y elaboración propia.

23 Cabe recordar que la Encuesta de Estructura Salarial sólo recoge información de trabajadores empleados por cuenta ajena, por tanto esta restricción (la no inclusión de empresas con puestos de responsabilidad ocupados por empleados por cuenta propia) procede de la fuente original de los datos.

24 05. Trabajadores de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores de los comercios; 06. Trabajadores cualificados en la agricultura y en la pesca; 08. Operadores de instalaciones y maquinaria, montadores; y 09. Trabajadores no cualificados.

25 01. Dirección de las empresas; 02. Técnicos y profesionales científicos e intelectuales; 03. Técnicos y profesionales de apoyo; 04. Empleados de tipo administrativo; 07. Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras, la construcción y la minería.

A continuación, con objeto de obtener grupos de empresas lo más homogéneos posibles se ha realizado varios análisis de clusters. Los resultados obtenidos en los mismos indican que una categorización de empresas adecuada es la siguiente:

- a. Empresas con diversidad²⁶ transversal:** empresas en las que las mujeres ocupan al menos el 30% de los puestos de responsabilidad tanto en ocupaciones directivas (Grupo 01) como técnicas (Grupos 02, Grupo 03, Grupo 04 y Grupo 07). En este grupo se incluyen las empresas en las que las mujeres alcanzan el 100% en uno u otro ámbito (directivo o técnico) de responsabilidad²⁷.
- b. Empresas con diversidad en puestos directivos:** empresas en las que las mujeres ocupan al menos el 30% de los puestos de responsabilidad en ocupaciones directivas, pero no alcanzan ese valor umbral en los puestos de responsabilidad técnicos. En este grupo se incluyen las empresas en las que las mujeres alcanzan el 100% en puestos de responsabilidad en la dirección.
- c. Empresas con diversidad en puestos técnicos:** empresas en las que las mujeres ocupan al menos el 30% de los puestos de responsabilidad en ocupaciones técnicas, pero no alcanzan ese valor umbral en los puestos de responsabilidad directivos. En este grupo se incluyen las empresas en las que las mujeres alcanzan el 100% en puestos de responsabilidad técnicos.

El valor del 30% se ha elegido por estar considerado, como se ha visto en el capítulo previo (apartado 1.2) **un valor umbral** en la literatura. Se considera que este valor marca la consecución o no de una masa crítica²⁸. Una vez que se alcanza el valor crítico cabe esperar que el aumento de la presencia de mujeres se acelere y que los efectos sean transformadores de una forma transversal, es decir, que las mujeres puedan actuar como un colectivo respecto a sus problemas y derechos.

Como se vio en el capítulo previo, algunos estudios recientes (Mckinsey 2007, Mckinsey 2008) apuntan a que la falta de resultados concluyentes en las investigaciones podría deberse a que la presencia de mujeres en los puestos de responsabilidad es muy reducida, no alcanzando este valor crítico y, por tanto, su capacidad de influencia es mínima. La categorización establecida en este estudio busca también superar esta limitación el propio diseño de la investigación.

2. PRESENCIA DE EMPRESAS DIVERSAS EN EL TEJIDO EMPRESARIAL

Atendiendo a los resultados de la Encuesta, cabe señalar que sólo el 0,8% de las empresas que cuentan con puestos de responsabilidad se pueden considerar como empresas con diversidad transversal, es decir, como empresas en las que la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad tanto directivos como técnicos ha alcanzado una masa crítica (un valor igual o superior al 30%) (Gráfico 1)²⁹. En otro 2,7% de las empresas con puestos de responsabilidad, las mujeres ha alcanzado una masa crítica en los puestos directivos y en el 36,1%, en puestos de responsabilidad técnicos. Por último, cabe señalar que el 60,4% de las empresas con puestos de responsabilidad pue-

²⁶ Aunque en la denominación de los grupos incluyamos el término diversidad, en realidad, al igual que en la literatura, se hace referencia a la “presencia de mujeres” en los puestos de responsabilidad tanto en la dirección como en el ámbito técnico.

²⁷ Nótese que, dado que la literatura se refiere casi únicamente a empresas cotizadas y de tamaño muy grande, la presencia de mujeres nunca alcanza porcentajes altos. En este proyecto al ampliar el ámbito de análisis a todo el tejido empresarial, incluidas las PYME, el número medio de puestos con responsabilidad se reduce notablemente y puede suceder que el 100% de los mismos estén ocupados por personas de un mismo sexo. Dado que como se ha señalado en la nota previa, el objetivo último es relacionar presencia de mujeres en puestos de responsabilidad y competitividad empresarial, no se ha establecido un porcentaje máximo en la definición de los grupos.

²⁸ En sociología, el concepto de “masa crítica” de un fenómeno se define como el número de individuos involucrados en dicho fenómeno a partir del cual éste adquiere una dinámica propia que le permite sostenerse y crecer por sí mismo. Es decir, es el porcentaje mínimo a partir del cual el grupo minoritario puede ejercer influencia sobre el conjunto del colectivo.

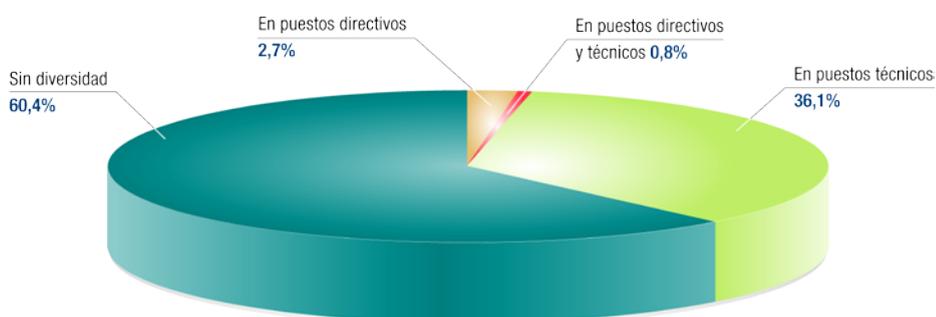
²⁹ Esta baja representatividad de las empresas con diversidad transversal induce a interpretar con cautela las conclusiones que se extraigan en base a los cálculos estadísticos realizados para este grupo de empresas.

den calificarse como empresas no diversas, en las que las mujeres están claramente infrarrepresentadas en los puestos de responsabilidad, tanto de dirección como de carácter técnico.

Atendiendo a esta categorización cabe señalar que el porcentaje de empresas diversas en el tejido productivo español es muy reducido, especialmente en puestos de dirección (sólo el 3,5% de las empresas con puestos de responsabilidad tiene una masa crítica de mujeres en ellos) y que aunque la presencia femenina ha aumentado en los últimos años, si se introduce la condición de que alcance una masa crítica, se aprecia que ésta es aún muy reducida.

Por tanto, la diversidad de género en los puestos de responsabilidad de las empresas es aún un fenómeno claramente minoritario, aunque mucho más frecuente en los puestos de carácter técnico que en los de dirección.

Gráfico 1. Empresas con y sin diversidad de género en puestos de responsabilidad.
Porcentaje sobre el total de empresas con puestos de responsabilidad ocupados por asalariados/as



Fuente: Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial y elaboración propia.

3. DIFERENCIAS EN LOS PERFILES DE LAS EMPRESAS

3.1. Titularidad y personalidad jurídica

La distribución de las categorías de diversidad atendiendo a la titularidad pone de manifiesto que las empresas con diversidad transversal tienen una mayor presencia relativa en las empresas públicas³⁰ (Tabla 6). De hecho, en este tipo de empresas, el 10,4% son diversas en género tanto en puestos de responsabilidad directivos como técnicos y otro 80,4% cuenta con diversidad de género en los puestos de responsabilidad técnicos. Estos datos son claramente superiores a los de la empresa privada, pero la diferencia podría deberse, en parte, al diferencial de tamaño entre las empresas de uno y otro grupo.

³⁰ A lo largo de todo el capítulo, cuando se hace referencia a la existencia de diferencias, éstas son significativas en términos estadísticos, a un nivel de significatividad del 5% (Test de la Chi-Cuadrado y ANOVA).

TABLA 6. TITULARIDAD DE LAS EMPRESAS CON Y SIN DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD. % SOBRE EL TOTAL DE CADA GRUPO DE EMPRESAS Y DE CADA CATEGORÍA

EMPRESAS CON DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD					
	DIVERSIDAD TRANSVERSAL	DIVERSIDAD EN PUESTOS DIRECTIVOS	DIVERSIDAD EN PUESTOS TÉCNICOS	SIN DIVERSIDAD	TOTAL
Propiedad pública	3,1	0,0	0,6	0,0	0,3
Propiedad privada	96,9	100,0	99,4	100,0	99,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Propiedad pública	10,4	0,9	80,4	8,3	100,0
Propiedad privada	0,7	2,7	35,9	60,6	100,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial y elaboración propia.

Si atendemos a un mayor nivel de detalle sobre el tipo de entidades que cuenta con participación en las empresas, se aprecian también algunos elementos de interés como el hecho de que en las empresas participadas por la banca, por el sector público y por otras empresas haya mayor presencia relativa de empresas con diversidad transversal y con diversidad en puestos directivos (Tabla 7). Por el contrario, las empresas participadas por personas físicas o familias son poco diversas, especialmente en los puestos de dirección. Por tanto, parece que las participaciones institucionales son más proclives a introducir la diversidad de género en los puestos de responsabilidad que las participaciones de personas físicas.

TABLA 7. PROPIEDAD DE LAS EMPRESAS CON Y SIN DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD. % SOBRE EL TOTAL DE CADA GRUPO DE EMPRESAS Y DE CADA CATEGORÍA

DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD					
	PUESTOS DIRECTIVOS Y TÉCNICOS	PUESTOS DIRECTIVOS	PUESTOS TÉCNICOS	SIN DIVERSIDAD	TOTAL
Una o más personas físicas o familias	42,3	44,6	70,2	69,9	69,1
Empresa industrial	34,6	35,1	19,5	21,5	21,2
Empresa financiera	5,8	5,4	4,7	5,2	5,0
Fondos de pensiones y mutuas	0,0	4,1	0,9	1,2	1,2
Banco	13,5	0,0	1,7	0,5	1,0
Sector Público	3,8	6,8	0,8	0,7	0,9
Otros		2,0	1,4	0,6	0,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Una o más personas físicas o familias	0,5	1,6	34,4	63,5	100
Empresa industrial	1,4	4,0	31,1	63,5	100
Empresa financiera	0,9	2,7	31,7	64,7	100
Fondos de pensiones y mutuas	0,3	8,3	26,6	64,8	100
Banco	12,2	0,0	56,4	31,4	100
Sector Público	4,5	17,3	30,3	47,9	100
Otros	0,1	7,0	50,7	42,3	100
Total	0,9	2,4	33,9	62,8	100,0

Fuente: Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial y elaboración propia.

Por último, atendiendo a la personalidad jurídica, aspecto muy relacionado con el tamaño empresarial, cabe señalar que las sociedades anónimas tienen una mayor presencia relativa de empresas con diversidad transversal (53,8%) o en puestos directivos (39,7%), pero son otras formas jurídicas (entre las que destacan las asociaciones) las que presentan una mayor diversidad transversal (Tabla 8).

TABLA 8. PERSONALIDAD JURÍDICA DE LAS EMPRESAS CON Y SIN DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD. % SOBRE EL TOTAL DE CADA GRUPO DE EMPRESAS Y DE CADA CATEGORÍA

DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD					
	PUESTOS DIRECTIVOS Y TÉCNICOS	PUESTOS DIRECTIVOS	PUESTOS TÉCNICOS	SIN DIVERSIDAD	TOTAL
Sociedad Anónima	53,8	39,7	24,6	29,3	28,0
Sociedad Limitada	40,0	60,3	74,4	69,8	71,0
Otras formas	6,2	0,0	1,0	0,9	1,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Sociedad Anónima	1,5	3,8	31,6	63,1	100
Sociedad Limitada	0,4	2,3	37,8	59,4	100
Otras formas	5,0	0,3	38,7	56,0	100
Total	0,8	2,7	36,1	60,4	100,0

Fuente: Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial y elaboración propia.

3.2. Participación de capital extranjero

Atendiendo a los resultados de la Encuesta, se observa una relación positiva entre la diversidad en puestos directivos y en puestos técnicos y una participación significativa (superior al 25%) del capital extranjero (Tabla 9). El 3,3% de las empresas con alta participación de capital extranjero cuenta con diversidad de género en los puestos directivos (frente al 2,7% en el total de empresas) y el 41,9%, con diversidad en puestos de responsabilidad técnicos (36,1% en el conjunto de empresas). Sin embargo, este resultado no se mantiene en las empresas con diversidad transversal, aspecto relacionado seguramente con la alta concentración de este grupo en el sector servicios (el 89% de este tipo de empresas realizan actividades de servicios).

TABLA 9. PARTICIPACIÓN EXTRANJERA EN LAS EMPRESAS CON Y SIN DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD. % SOBRE EL TOTAL DE EMPRESAS

DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD					
	DIVERSIDAD TRANSVERSAL	DIVERSIDAD EN PUESTOS DIRECTIVOS	DIVERSIDAD EN PUESTOS TÉCNICOS	SIN DIVERSIDAD	TOTAL
Alta participación ($\geq 25\%$)	22,7	38,8	37,6	29,0	32,3
Baja participación ($< 25\%$)	77,3	61,2	62,4	71,0	67,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Alta participación ($\geq 25\%$)	0,5	3,3	41,9	54,2	100
Baja participación ($< 25\%$)	0,9	2,5	33,3	63,4	100
Total	0,8	2,7	36,1	60,4	100,0

Fuente: Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial y elaboración propia.

3.3. Ubicación por sectores de actividad

Los resultados de la Encuesta muestran que las empresas diversas en género tienen una mayor presencia relativa en los servicios de alta cualificación y alto valor añadido (agrupados bajo el epígrafe Otros servicios) y están infrarrepresentadas en la construcción, la industria y los servicios de hostelería, comercio y transporte (*Tabla 10*). Así, el porcentaje de empresas con diversidad transversal alcanza el 1,3% en Otros servicios, frente a sólo el 0,1% en el sector de la construcción o el 0,5% en la industria. Esta mayor diversidad de género en el sector de Otros servicios se observa también en los puestos directivos y en los puestos de responsabilidad técnica (el 4,3% de las empresas de este sector son diversas en puestos directivos y el 50,0% en puestos de responsabilidad técnica, frente a valores del 2,7% y del 36,1% respectivamente en el conjunto del tejido productivo. Los valores menores en diversidad de género se observan en el sector de la construcción, donde el 78,7% de las empresas son consideradas no diversas.

TABLA 10. UBICACIÓN SECTORIAL DE LAS EMPRESAS CON Y SIN DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD. % SOBRE EL TOTAL DE CADA GRUPO DE EMPRESAS Y DE CADA CATEGORÍA

DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD					
	DIVERSIDAD TRANSVERSAL	DIVERSIDAD EN PUESTOS DIRECTIVOS	DIVERSIDAD EN PUESTOS TÉCNICOS	SIN DIVERSIDAD	TOTAL
Industria	7,4	6,6	9,2	13,5	11,7
Construcción	3,0	5,2	9,1	21,1	16,2
Comercio, hostelería y transporte	38,4	39,2	38,7	42,6	41,1
Otros servicios	51,2	49,1	43,0	22,7	31,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Industria	0,5	1,5	28,3	69,6	100
Construcción	0,1	0,9	20,3	78,7	100
Comercio, hostelería y transporte	0,7	2,6	34,0	62,7	100
Otros servicios	1,3	4,3	50,0	44,4	100
Total	0,8	2,7	36,1	60,4	100,0

Fuente: Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial y elaboración propia.

Un mayor nivel de detalle sectorial pone de manifiesto que algunas de las ramas con mayor porcentaje de empresas diversas en género (superior al 50%) son Educación, Actividades sanitarias y servicios sociales, Correos y telecomunicaciones, Seguros y planes de pensiones, Industria de la confección y de la peletería, Otras actividades empresariales, Actividades diversas de servicios personales, Actividades asociativas, Hostelería, e Investigación y desarrollo.

Por el contrario, algunas ramas en las que el porcentaje de empresas con diversidad de género (ya sea transversal, en puestos directivos o en puestos técnicos) no alcanza el 25% son Fabricación de otro material de transporte; Producción y distribución de energía, gas, vapor y agua caliente; Industria de la construcción de maquinaria y equipo mecánico; Fabricación de productos metálicos; Construcción, Venta, mantenimiento y reparación de vehículos de motor; Actividades de saneamiento público; Metalurgia; y Reciclaje.

3.4. Tamaño empresarial

La existencia de diversidad transversal y de diversidad en puestos directivos en las empresas tiene una clara relación con el tamaño de éstas (*Tabla 11*). Los resultados de la Encuesta indican que el 5,8% de las grandes empresas (más de 200 trabajadores/as) tiene diversidad transversal de género y otro 6,7% diversidad en los puestos directivos (frente al 0,8% y el 2,7% de media en el total de empresas). Las empresas medianas (de entre 50 y 199 personas trabajadoras) también presentan valores superiores a la media, tanto en la diversidad transversal como en la diversidad en puestos directivos. Por el contrario, el 60,5% de las pequeñas empresas (menos de 50 trabajadores/as) no son diversas, es decir, la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad no alcanza el 30% ni en los puestos directivos ni en los técnicos.

TABLA 11. TAMAÑO DE LAS EMPRESAS CON Y SIN DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD. % SOBRE EL TOTAL DE CADA GRUPO DE EMPRESAS Y DE CADA CATEGORÍA

DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD					
	PUESTOS DIRECTIVOS Y TÉCNICOS	PUESTOS DIRECTIVOS	PUESTOS TÉCNICOS	SIN DIVERSIDAD	TOTAL
Menos de 50 trabajadores	90,5	96,6	97,5	97,6	97,5
Entre 50 y 199 trabajadores	6,3	2,3	2,0	2,0	2,1
Más de 200 trabajadores	3,3	1,1	0,5	0,3	0,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Menos de 50 trabajadores	0,7	2,7	36,1	60,5	100
Entre 50 y 199 trabajadores	2,3	3,1	35,5	59,1	100
Más de 200 trabajadores	5,8	6,7	39,6	47,9	100
Total	0,8	2,7	36,1	60,4	100,0

Fuente: Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial y elaboración propia.

Los datos de tamaño medio, aproximado tanto por la media como por la mediana, ponen de manifiesto que las empresas con diversidad transversal sí tienen un tamaño muy superior a la media empresarial de la submuestra con la que se está trabajando. Sin embargo, y aunque se observan también diferencias significativas entre las otras categorías, las diferencias de tamaño entre las empresas con diversidad en puestos directivos o en puestos técnicos y empresas sin diversidad son relativamente pequeñas (*Tabla 12*).

TABLA 12. TAMAÑO MEDIO DE LAS EMPRESAS CON Y SIN DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD. % SOBRE EL TOTAL DE CADA GRUPO DE EMPRESAS

EMPRESAS CON DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD					
	DIVERSIDAD TRANSVERSAL	DIVERSIDAD EN PUESTOS DIRECTIVOS	DIVERSIDAD EN PUESTOS TÉCNICOS	SIN DIVERSIDAD	TOTAL
Media	104,3	31,0	27,6	23,9	26,1
Mediana	30,0	16,0	16,0	17,0	17,0

Fuente: Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial y elaboración propia.

3.5. Mercado principal

Las empresas con diversidad transversal y con diversidad en puestos directivos presentan mayores niveles de internacionalización, aspecto muy ligado al elevado tamaño de estos grupos, especialmente del primero (*Tabla 13*). Un 18,4% de las empresas con diversidad transversal y un 12,1% de las de diversidad en puestos directivos señalan que su mercado principal está en la UE o es de ámbito mundial, porcentajes muy superiores a la media del conjunto de empresas, que se sitúa en el 6,5%.

Pero, quizás, el rasgo diferencial más importante es el **porcentaje de empresas que vende sus productos a nivel mundial**, que alcanza el **13,8% en el grupo de empresas con diversidad transversal** y el 4,3% en el de diversidad en puestos de dirección, frente a un **2,2% en el total de empresas**.

TABLA 13. MERCADO PRINCIPAL DE LAS EMPRESAS CON Y SIN DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD. % SOBRE EL TOTAL DE CADA GRUPO DE EMPRESAS Y DE CADA CATEGORÍA

EMPRESAS CON DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD					
	DIVERSIDAD TRANSVERSAL	DIVERSIDAD EN PUESTOS DIRECTIVOS	DIVERSIDAD EN PUESTOS TÉCNICOS	SIN DIVERSIDAD	TOTAL
Local o regional	33,8	51,3	64,6	64,9	64,2
Nacional	47,7	36,6	29,9	28,4	29,3
UE	4,6	7,8	3,6	4,5	4,3
Mundial	13,8	4,3	1,9	2,1	2,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Local o regional	0,4	2,2	36,3	61,1	100
Nacional	1,2	3,4	36,7	58,6	100
UE	0,9	4,9	30,4	63,8	100
Mundial	4,9	5,2	31,6	58,3	100
Total	0,8	2,7	36,1	60,4	100,0

Fuente: Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial y elaboración propia.

3.6. Cifras económicas y financieras

A continuación se presentan algunas cifras y ratios económicos y financieros básicos de los distintos grupos de empresas definidos a partir de la diversidad de género. Estos valores y ratios están influidos de manera determinante por dos características de las empresas: su tamaño y el sector de actividad al que pertenecen.

Las empresas con diversidad transversal son de un tamaño medio muy superior al del resto de grupos, tanto en número de empleados (143 frente a un intervalo de entre 30 y 40 en el resto de categorías) como en ingresos de explotación y valor añadido (*Tabla 14*).

Asimismo, las empresas con diversidad transversal **tienen un margen bruto de explotación** (resultados antes de impuestos/ingresos de explotación) **y rentabilidades económicas y financieras muy superiores a la media**. Los niveles de endeudamiento, sin embargo, son más similares. Las empresas con diversidad en la dirección muestran rentabilidades medias económicas y financieras también relativamente altas, pero no mantienen este diferencial en el margen bruto de explotación.

Otros ratios empresariales de gran interés ponen de manifiesto que hay diferencias notables también en relación con la productividad y con los gastos de personal por empleado. La productividad media por empleado en las empresas con diversidad transversal se sitúa en 98.147 euros, un valor superior en un 58% al valor del conjunto de empresas. No obstante, las empresas sin diversidad presentan también un valor alto en la productividad media por empleado (71.247 euros), explicado en gran medida por la alta concentración relativa de este tipo de empresas en sectores industriales.

Las diferencias en los gastos de personal son menos acusadas que en la productividad, pero también son significativas: las empresas con diversidad en puestos directivos y con diversidad transversal presentan niveles medidos superiores al total de empresas.

TABLA 14. PRINCIPALES CIFRAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS DE LAS EMPRESAS CON Y SIN DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD. AÑO 2006

EMPRESAS CON DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD					
	DIVERSIDAD TRANSVERSAL	DIVERSIDAD EN PUESTOS DIRECTIVOS	DIVERSIDAD EN PUESTOS TÉCNICOS	SIN DIVERSIDAD	TOTAL
Número de empleados	143	34,4	39,7	29,4	34,1
Ingresos de explotación (miles de €)	38.558	6.407	6.692	5.745	6.367
Valor añadido bruto (miles de €)	14.057	1.989	1.903	2.096	2.122
Rentabilidad económica (Beneficios / Activo total)	8,7	7,1	4,6	4,5	4,6
Rentabilidad financiera (Beneficios / Fondos propios)	31,3	46,0	21,3	26,7	25,3
Endeudamiento (Deudas a corto y a largo plazo / Pasivo total)	63,5	53,0	60,2	61,6	60,9
RATIOS					
Resultado antes de Impuestos / Ingresos explotación (%)	12,4	3,3	6,7	4,8	5,8
Valor añadido bruto por empleado (€)	98.147	57.799	47.888	71.247	62.131
VAB / Ingresos explotación (%)	36,5	31,0	28,4	36,5	33,3
Gastos de personal por empleado (€)	36.918	38.785	26.124	30.939	29.370

Fuente: Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial y elaboración propia.

4. DIFERENCIAS EN LAS CARACTERÍSTICAS Y LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

En el apartado previo se han presentado algunas características básicas de las empresas que han definido un primer perfil de las empresas pertenecientes a los distintos grupos de diversidad de género. En este apartado se profundiza en otras variables que van a completar notablemente el perfil señalado. Un primer grupo de ellas está referida a las características de las personas que integran las plantillas de estas empresas y un segundo grupo de variables aporta información de interés sobre cómo organizan el trabajo estas empresas y sobre sus políticas de gestión de recursos humanos.

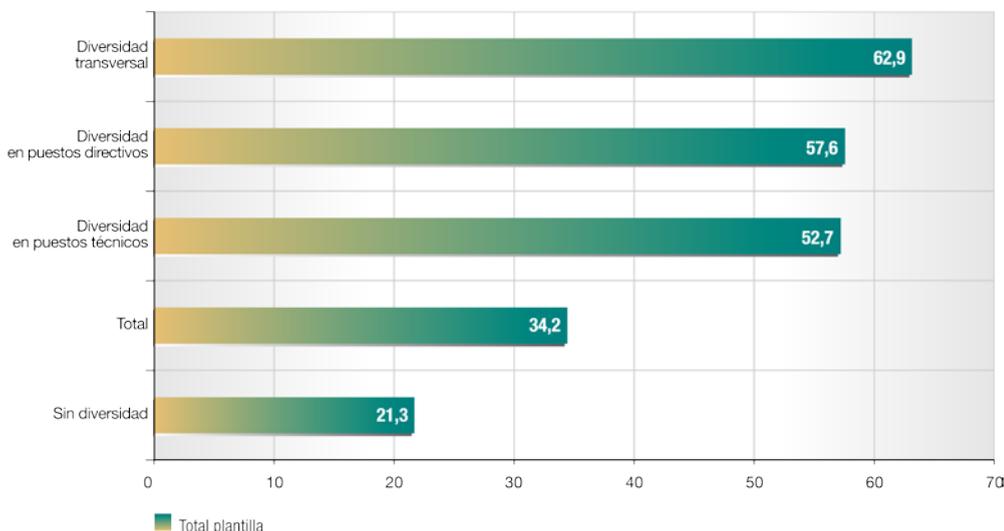
4.1. Características del empleo

Grado de feminización

La participación de las mujeres en el total del empleo (grado de feminización del empleo) es una variable claramente relacionada con la existencia de diversidad en los puestos de responsabilidad. **En todos los grupos de empresas con diversidad en puestos de responsabilidad, las mujeres superan el 53% de la plantilla y este porcentaje se eleva al 63% en el caso de las empresas con diversidad transversal (Gráfico 2).** Por el contrario, en las empresas sin diversidad de género, las mujeres tienen una escasa presencia en el conjunto del empleo (21%).

Un mayor detalle por grupo ocupacional pone de manifiesto que este alto grado de feminización del empleo en las empresas más diversas, se mantiene en la mayor parte de los grupos ocupacionales, especialmente en las ocupaciones de “cuello blanco”³¹ y en las de muy baja cualificación (Tabla 15). Por el contrario, en las empresas sin diversidad, la presencia de mujeres es relativamente baja en la mayoría de grupos ocupacionales, con la excepción de Empleados de tipo administrativo y Empleados de los servicios, en los que el grado de feminización alcanza casi el 50%.

Gráfico 2. Grado de feminización del empleo total en las empresas con y sin diversidad de género en puestos de responsabilidad. Porcentaje de mujeres en el total del empleo



Fuente: Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial y elaboración propia.

³¹ Del inglés, “white collar workers”, los trabajadores de “cuello blanco” serían aquellos encargados de tareas “de oficina”, administrativas, ejecutivas, oficinistas, etc. En el ámbito de este estudio incluye los grandes grupos ocupacionales 01, 02, 03 y 04 de la Clasificación Nacional de Ocupaciones 1994.

TABLA 15. GRADO DE FEMINIZACIÓN DE LOS DISTINTOS GRUPOS OCUPACIONALES EN LAS EMPRESAS CON Y SIN DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD. % DE MUJERES EN EL TOTAL DE CADA GRUPO OCUP.

EMPRESAS CON DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD					
	DIVERSIDAD TRANSVERSAL	DIVERSIDAD EN PUESTOS DIRECTIVOS	DIVERSIDAD EN PUESTOS TÉCNICOS	SIN DIVERSIDAD	TOTAL
1. Dirección de las empresas	72,4	84,4	0,4	0,4	22,2
2. Técnicos y profesionales	67,6	41,9	65,3	20,5	44,2
3. Técnicos y profesionales de apoyo	51,5	46,1	60,8	24,4	41,2
4. Empleados de tipo administrativo	77,5	71,7	76,8	47,5	61,1
5. Trabajadores de los servicios	72,8	61,5	71,0	47,4	59,1
6. Trabajadores de la agricultura	0,0	28,4	11,8	3,0	6,8
7. Trabajadores cualificados de la industria y la construcción	24,3	4,5	9,8	3,7	5,0
8. Operadores de instalaciones y maquinaria	16,0	10,0	13,4	7,2	9,2
9. Trabajadores no cualificados	67,7	71,3	50,9	27,0	37,2
Total	62,9	57,6	52,7	21,3	34,2

Fuente: Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial y elaboración propia.

TABLA 16. GRADO DE FEMINIZACIÓN DE LOS DISTINTOS GRUPOS EDUCATIVOS EN LAS EMPRESAS CON Y SIN DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD. % DE MUJERES EN EL TOTAL DE CADA GRUPO EDUCAT.

EMPRESAS CON DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD					
	DIVERSIDAD TRANSVERSAL	DIVERSIDAD EN PUESTOS DIRECTIVOS	DIVERSIDAD EN PUESTOS TÉCNICOS	SIN DIVERSIDAD	TOTAL
Nivel 1. Analfabetos, educación primaria y secundaria obligatoria	53,3	50,0	40,1	17,2	25,2
Nivel 2. Educación secundaria no obligatoria	66,7	53,9	58,9	27,2	40,9
Nivel 3. FP Grado superior y otros no universitarios que precisan bachiller	58,3	64,1	60,7	27,1	41,3
Nivel 4. Estudios Universitarios de 1º ciclo	66,6	73,2	66,3	27,5	47,7
Nivel 3. Estudios Universitarios de 2º ciclo	68,3	60,8	64,3	23,0	44,5
Nivel 3. Masters y Doctorados	65,2	29,1	67,1	17,7	42,4
Total	62,9	57,6	52,7	21,3	34,2

Fuente: Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial y elaboración propia.

Estructura por tramos de edad

Aunque no se aprecian grandes diferencias en la estructura de edad de las plantillas, las empresas con diversidad transversal y con diversidad en puestos técnicos tienen una plantilla de menor edad (Tabla 17). El porcentaje de personas en los tramos superiores de edad es inferior al total de empresas mientras que el porcentaje de trabajadores de entre 18 y 30 años y de 31 a 45 años es superior. Las empresas sin diversidad presentan la mayor edad media en sus plantillas, aspecto que puede estar también relacionado con el mayor peso de los sectores industriales en este grupo ya que estas actividades están experimentando mayores dificultades para la incorporación de jóvenes a sus plantillas³².

TABLA 17. DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO POR TRAMOS DE EDAD EN LAS EMPRESAS CON Y SIN DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD. % SOBRE EL TOTAL DE CADA GRUPO DE EMPRESAS

EMPRESAS CON DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD					
	DIVERSIDAD TRANSVERSAL	DIVERSIDAD EN PUESTOS DIRECTIVOS	DIVERSIDAD EN PUESTOS TÉCNICOS	SIN DIVERSIDAD	TOTAL
Menos de 18 años	0,4	0,6	0,2	0,2	0,2
De 18 a 30 años	30,7	25,0	32,0	28,7	29,8
De 31 a 45 años	49,8	51,8	46,6	44,6	45,6
De 46 a 55 años	12,3	15,3	14,7	18,6	17,0
De 56 a 65 años	6,7	7,1	6,3	7,8	7,2
De 66 y más años	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2
Total	100	100	100	100	100

Fuente: Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial y elaboración propia.

Estructura educativa

El nivel de educación de las plantillas presenta una clara relación positiva con el grado de diversidad de las mismas. En las empresas con diversidad transversal el porcentaje de las plantillas con estudios universitarios o de postgrado es de 44,6%; en el grupo de diversidad en los puestos directivos alcanza el 36,3%; en el de diversidad en puestos técnicos el 25,0% y en las empresas sin diversidad el 16,5% (Tabla 18).

En las empresas con diversidad en los puestos técnicos el nivel 3 de estudios (Formación profesional de grado superior y otros estudios no universitarios que precisan bachiller) tienen también una presencia relativamente alta.

Además, **en las empresas más diversas las mujeres tienen niveles de educación significativamente superiores a los de los hombres** (Tabla 19). Así el porcentaje de mujeres con estudios universitarios y de postgrado es del 47,9% en las empresas con diversidad transversal, del 40,8% en las empresas con diversidad en puestos directivos y del 30,9% en las de diversidad en puestos técnicos mientras que en el caso de los hombres estos porcentajes son respectivamente del 39,0%, 30,3% y 18,4%.

³² EOI y Abay Analistas (2009): "Factores de competitividad de la PYME española 2008".

TABLA 18. DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO POR NIVEL DE ESTUDIOS EN LAS EMPRESAS CON Y SIN DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD. % SOBRE EL TOTAL DE CADA GRUPO DE EMPRESAS

EMPRESAS CON DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD					
	DIVERSIDAD TRANSVERSAL	DIVERSIDAD EN PUESTOS DIRECTIVOS	DIVERSIDAD EN PUESTOS TÉCNICOS	SIN DIVERSIDAD	TOTAL
Nivel 1. Analfabetos, educación primaria y secundaria obligatoria	26,8	31,5	42,7	54,6	49,3
Nivel 2. Educación secundaria no obligatoria	21,2	22,0	20,1	17,8	18,8
Nivel 3. FP Grado superior y otros no universitarios que precisan bachiller)	7,4	10,1	12,2	11,2	11,5
Nivel 4. Estudios Universitarios de 1º ciclo	16,3	12,0	10,8	7,0	8,6
Nivel 3. Estudios Universitarios de 2º ciclo	26,5	24,1	13,9	9,2	11,6
Nivel 3. Masters y Doctorados	1,8	0,2	0,3	0,2	0,3
Total	100	100	100	100	100

Fuente: Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial y elaboración propia.

TABLA 19. DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO POR NIVEL DE ESTUDIOS EN LAS EMPRESAS CON Y SIN DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD. % SOBRE EL TOTAL DE HOMBRES Y MUJERES OCUPADOS EN CADA GRUPO DE EMPRESAS

EMPRESAS CON DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD															
	DIVERSIDAD TRANSVERSAL			DIVERSIDAD PUESTOS DIRECTIVOS			DIVERSIDAD PUESTOS TÉCNICOS			SIN DIVERSIDAD			TOTAL		
	H	M	M/H	H	M	M/H	H	M	M/H	H	M	M/H	H	M	M/H
Nivel 1. Analfabetos, educación primaria y secundaria obligatoria	33,7	22,7	0,7	37,2	27,4	0,7	54,0	32,5	0,6	57,5	43,9	0,8	56,0	36,3	0,6
Nivel 2. Educación secundaria no obligatoria	19,1	22,5	1,2	24,0	20,6	0,9	17,5	22,5	1,3	16,4	22,7	1,4	16,9	22,5	1,3
Nivel 3. FP Grado superior y otros no universitarios que precisan bachiller	8,3	6,8	0,8	8,5	11,2	1,3	10,2	14,1	1,4	10,3	14,2	1,4	10,2	13,8	1,3
Nivel 4. Estudios Universitarios de 1º ciclo	14,7	17,3	1,2	7,6	15,2	2,0	7,7	13,6	1,8	6,5	9,0	1,4	6,9	12,0	1,8
Nivel 5. Estudios Universitarios de 2º ciclo	22,6	28,8	1,3	22,3	25,5	1,1	10,5	17,0	1,6	9,0	10,0	1,1	9,7	15,0	1,5
Nivel 6. Masters y Doctorados	1,7	1,8	1,1	0,4	0,1	0,3	0,2	0,4	1,8	0,2	0,2	0,8	0,2	0,3	1,4
Total	100	100		100	100		100	100		100	100		100	100	

Fuente: Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial y elaboración propia.

4.2. Organización del trabajo

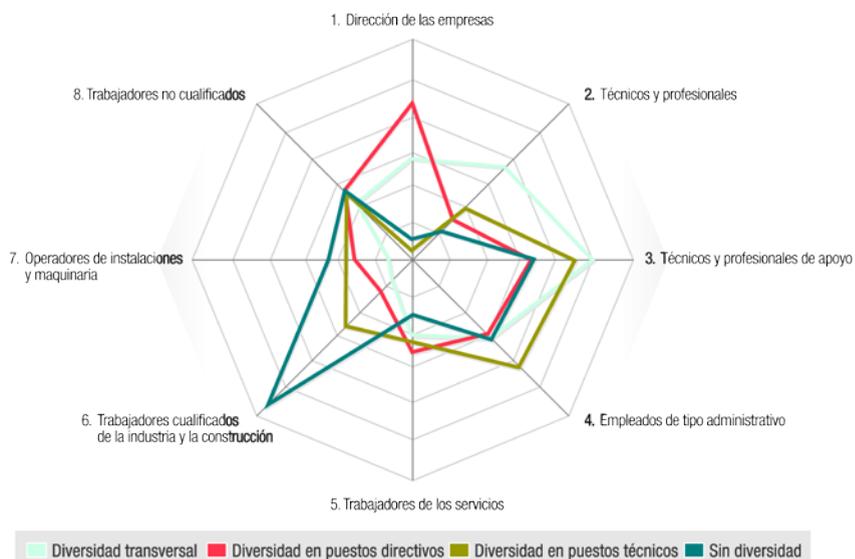
Estructura ocupacional

La estructura ocupacional de las empresas muestra el peso que las tareas de distinta cualificación y naturaleza tienen en el proceso productivo de las mismas. En gran medida esta estructura está determinada por las actividades económicas que desarrollan las empresas y tiene también una estrecha relación con su estructura educativa.

Los resultados de la Encuesta señalan que las empresas con diversidad transversal tienen una organización del trabajo con un alto peso relativo de las ocupaciones de “cuello blanco” de mayor nivel educativo (directivos, profesionales y técnicos y profesionales y técnicos de apoyo), aspecto coherente con el mayor peso que el sector de Otros servicios (los de mayor valor añadido) tiene en esta categoría (Gráfico 3). Las empresas con diversidad en los puestos directivos tienen un menor grado de tecnificación que las anteriores, y se caracterizan sobre todo por el alto peso de los puestos de dirección en el conjunto de las plantillas, es decir, por un reparto más homogéneo de las responsabilidades. Por el contrario, en las empresas con diversidad en puestos técnicos, son empresas con un peso muy alto de las ocupaciones técnicas de alta cualificación (profesionales y técnicos y profesionales y técnicos de apoyo), y la concentración de las responsabilidades en la dirección es muy alta (hay un número pequeño de puestos directivos) y es asumida mayoritariamente por hombres. Sin embargo, en los puestos de carácter técnico de alta cualificación la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad sí alcanza una masa crítica (el 30% o más).

Por último, en las empresas sin diversidad, las ocupaciones de “cuello blanco” tienen un peso muy inferior y las de “cuello azul” (que aglutinan principalmente las tareas de contenido más manual) un peso muy superior. En especial destaca el peso del grupo de trabajadores cualificados de la industria y de la construcción, que representa casi una tercera parte de la plantilla en este grupo de empresas.

Gráfico 3. Distribución del empleo por grupos ocupacionales en las empresas con y sin diversidad de género en puestos de responsabilidad. Porcentaje sobre el total de cada grupo de empresas



Fuente: Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial y elaboración propia.

Las estructuras ocupacionales del empleo presentan también algunas diferencias significativas por sexo (Tabla 20). La presencia de mujeres en las ocupaciones de carácter administrativo, en las de servicios y, en menor medida, en las de muy baja cualificación, es superior a la de los hombres con independencia del grado de diversidad de las empresas. Por el contrario, su presencia en las ocupaciones manuales de la industria, la construcción y la agricultura (grupos ocupacionales 06, 07 y 08) es muy reducida, también con independencia del nivel de diversidad.

Sin embargo, la feminización de las ocupaciones de “cuello blanco” de mayor cualificación (directivos y profesionales y técnicos) es relativamente alta en las empresas con diversidad transversal. En las empresas con diversidad en puestos de dirección, que como se ha señalado, presentan estructuras jerárquicas muy horizontales, se observa una fuerte concentración de mujeres en las ocupaciones directivas, y en las empresas con diversidad en puestos técnicos en los grupos de técnicos y profesionales y técnicos y profesionales de apoyo.

TABLA 20. DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO POR GRUPO OCUPACIONAL EN LAS EMPRESAS CON Y SIN DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD. % SOBRE EL TOTAL DE HOMBRES Y MUJERES OCUPADOS EN CADA GRUPO DE EMPRESAS

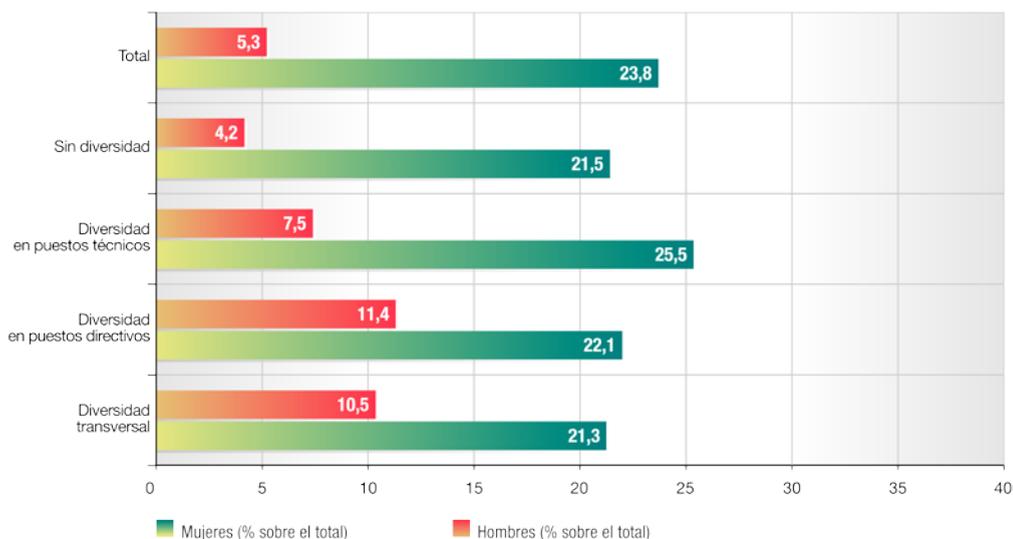
	EMPRESAS CON DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD												TOTAL		
	DIVERSIDAD TRANSVERSAL			DIVERSIDAD PUESTOS DIRECTIVOS			DIVERSIDAD PUESTOS TÉCNICOS			SIN DIVERSIDAD			H	M	M/H
	H	M	M/H	H	M	M/H	H	M	M/H	H	M	M/H			
1. Dirección de las empresas	10,3	15,9	1,5	7,9	31,6	4,0	2,7	0,01	0,0	3,4	0,1	0,0	3,3	1,8	0,5
2. Técnicos y profesionales	15,6	19,2	1,2	10,9	5,8	0,5	7,1	12,0	1,7	5,7	5,4	1,0	6,2	9,5	1,5
3. Técnicos y profesionales de apoyo	32,3	20,3	0,6	21,2	13,4	0,6	18,5	25,7	1,4	15,7	18,8	1,2	16,7	22,4	1,3
4. Empleados de tipo administrativo	9,1	18,6	2,0	9,7	18,1	1,9	10,1	30,0	3,0	10,2	34,1	3,3	10,2	30,7	3,0
5. Trabajadores de los servicios	7,6	12,0	1,6	11,0	13,0	1,2	6,8	14,9	2,2	4,9	16,2	3,3	5,5	15,2	2,8
6. Trabajadores de la agricultura	0,7	0,0	0,0	0,1	0,0	0,3	0,6	0,1	0,1	0,3	0,0	0,1	0,4	0,1	0,1
7. Trabajadores cualificados de la industria y la construcción	7,9	1,5	0,2	13,9	0,5	0,0	24,3	2,4	0,1	34,0	4,8	0,1	30,9	3,2	0,1
8. Operadores de instalaciones y maquinaria	7,2	0,8	0,1	16,4	1,3	0,1	16,2	2,3	0,1	13,5	3,8	0,3	14,2	2,8	0,2
9. Trabajadores no cualificados	9,4	11,7	1,2	8,9	16,3	1,8	13,6	12,6	0,9	12,4	16,9	1,4	12,6	14,3	1,1
Total	100	100		100	100		100	100		100	100		100	100	

Fuente: Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial y elaboración propia.

Tipo de jornada

No se observan grandes diferencias atendiendo a la diversidad de las empresas en el empleo femenino a tiempo parcial, que se sitúa en torno al 22,0%, salvo en el grupo de empresas con diversidad en puestos técnicos donde alcanza el 25,5% (Gráfico 4). Sin embargo, el empleo masculino a tiempo parcial sí difiere notablemente de unos grupos a otros. En las empresas con diversidad en puestos directivos y con diversidad transversal, el porcentaje alcanza el 11,4% y el 10,5% respectivamente, valores que doblan el valor medio (5,3%). Por el contrario, en las empresas sin diversidad sólo el 4,2% de los hombres trabaja a jornada parcial. Estos resultados indican **que las empresas con diversidad de género, son también más diversas en las condiciones de trabajo del empleo masculino.**

Gráfico 4. Empleo a jornada parcial en las empresas con y sin diversidad de género en puestos de responsabilidad. Porcentaje sobre el total del empleo

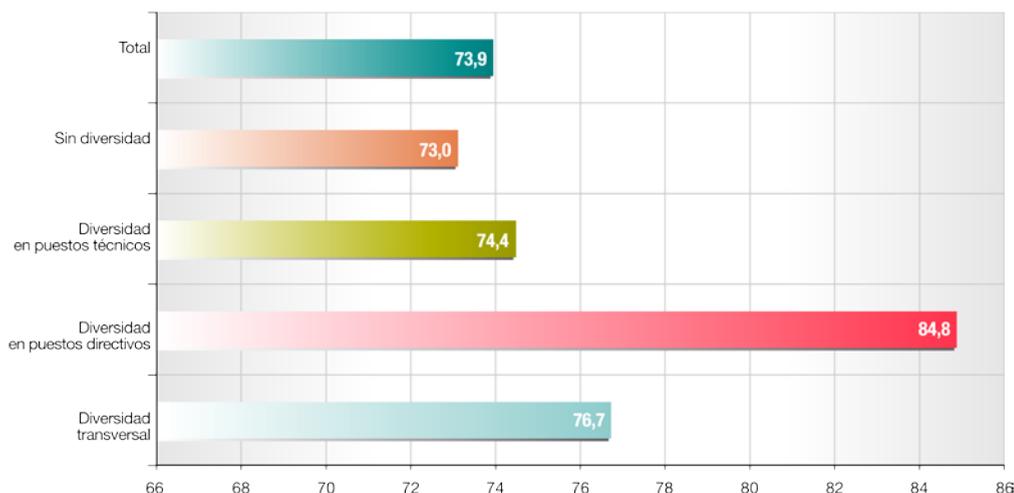


Fuente: Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial y elaboración propia.

Temporalidad en el empleo

Se observan diferencias significativas en la temporalidad de las plantillas atendiendo a la diversidad de género de las empresas, especialmente en las que presentan diversidad en puestos directivos (Gráfico 5). Las empresas en las que las mujeres alcanzan una masa crítica en la dirección tienen un porcentaje de empleados/as con contrato indefinido muy superior a la media (84,8% frente a 73,0% en las empresas sin diversidad). Este diferencial puede estar influido, en parte, por cierta concentración de este tipo de empresas en determinadas ramas de actividad (correos y telecomunicaciones, sector financiero,...), pero puede estar recogiendo también el comportamiento diferencial de estas empresas en la gestión de los recursos humanos, dando mayor valor al desarrollo de las personas en los equipos (Mckinsey, 2008).

Gráfico 5. Empleados/as con contrato de duración indeterminada en las empresas con y sin diversidad de género en puestos de responsabilidad. Porcentaje sobre el total del empleo



Fuente: Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial y elaboración propia.

Nivel salarial

Los niveles salariales medios muestran una relación positiva con la diversidad transversal y en puestos directivos, seguramente influidos por el mayor tamaño medio de este tipo de empresas, sobre todo de las primeras, pero no con la diversidad en puestos técnicos. La ganancia media por hora en las dos categorías señaladas supera en un 33% y en un 37% respectivamente la ganancia media en el total de empresas (Tabla 21).

Las empresas con diversidad en puestos directivos retribuyen también mejor a las personas que ocupan puestos con responsabilidad (un 56% más) y especialmente a la mujeres (un 78% más que al total de mujeres que ocupan puestos con responsabilidad). Este resultado puede apuntar, al igual que la mayor estabilidad en el empleo, a una preocupación mayor de este tipo de empresas por las condiciones de trabajo y el desarrollo de las personas en sus equipos.

TABLA 21. NIVELES SALARIALES DE LAS EMPRESAS CON Y SIN DIVERSIDAD GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD. TOTAL EMPRESAS = 100

EMPRESAS CON DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD					
	DIVERSIDAD TRANSVERSAL	DIVERSIDAD EN PUESTOS DIRECTIVOS	DIVERSIDAD EN PUESTOS TÉCNICOS	SIN DIVERSIDAD	TOTAL
Ganancia media por hora	133	137	95	101	100
Hombres	132	122	95	101	100
Mujeres	145	159	103	91	100
Ganancia media por hora en puestos con responsabilidad	131	156	91	103	100
Hombres	140	156	103	98	100
Mujeres	145	178	95	78	100

Fuente: Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial y elaboración propia.

No obstante, las diferencias de género se mantienen en todas las categorías de empresas y tanto para el conjunto de la plantilla como para los puestos de responsabilidad, con la excepción de la ganancia media por hora en la categoría de empresas diversas en la dirección (*Tabla 22*). El diferencial se incrementa en el caso de los puestos de responsabilidad, y llega a alcanzar casi el 40% en las empresas sin diversidad de género. De nuevo, son las empresas con diversidad en la dirección las que presentan una menor brecha salarial en los puestos de responsabilidad (del 10%).

Esta brecha salarial de género tiene una difícil justificación ya que, como se ha visto, en las empresas diversas el nivel educativo de las mujeres es muy superior al de los hombres y las primeras ocupan puestos de mayor cualificación, por tanto, no sólo tienen mayor cualificación, sino que aplican la misma a la empresa mediante el desarrollo de tareas de alta cualificación.

TABLA 22. NIVELES SALARIALES POR SEXO EN LAS EMPRESAS CON Y SIN DIVERSIDAD GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD. HOMBRES = 100

EMPRESAS CON DIVERSIDAD DE GÉNERO EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD					
	DIVERSIDAD TRANSVERSAL	DIVERSIDAD EN PUESTOS DIRECTIVOS	DIVERSIDAD EN PUESTOS TÉCNICOS	SIN DIVERSIDAD	TOTAL
Ganancia media por hora					
Hombres	100	100	100	100	100
Mujeres	90	107	90	74	83
Ganancia media por hora en puestos de responsabilidad					
Hombres	100	100	100	100	100
Mujeres	81	90	73	63	79
Pagos extraordinarios variables					
Hombres	100	100	100	100	100
Mujeres	41	78	52	73	65

Fuente: Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial y elaboración propia.

Presencia DE mujeres EN Puestos DE Responsabilidad Y Competitividad Empresarial



**Diversidad de género
y competitividad
empresarial:
una aproximación
empírica**

© Cámaras

1. Elaboración de un indicador sintético de competitividad

En la literatura económica no existe acuerdo sobre la definición y medida de la competitividad empresarial. Comúnmente se habla de competitividad a tres niveles: empresa, sector o grupo de sectores de actividad y región o país. En esta investigación se trata de medir la competitividad de la empresa entendida como la capacidad de ésta para mantener e incrementar su cuota de mercado, de obtener resultados superiores a la media, y de mejorar su rentabilidad.

Sin duda, la competitividad es un concepto complejo en el que se deberían contemplar distintas capacidades de la empresa, por lo que sería lógico incluir varias características explicativas de la misma. Muchielli, J. L. (2003) y Depperu y Cerrato (2006), a este respecto, señalan que el análisis de características relativas a la cuota de mercado de una empresa se sostiene en el análisis de ratios más precisos relacionados con su rentabilidad, su productividad y sus beneficios.

Entre las características cuantitativas de competitividad más utilizadas en los análisis empíricos se encuentran, entre otros, la rentabilidad económica y financiera, el valor añadido, la productividad aparente del trabajo, la cuota de mercado y la tasa de crecimiento real de las ventas.

Junto a estas variables cuantitativas relacionadas con los resultados económicos y financieros de las empresas, se pueden tener en cuenta otras referidas a los factores de competitividad –factores que permiten a una empresa alcanzar y mantener niveles altos de competitividad–. Dentro de estos factores podrían incluirse la innovación tecnológica y organizativa, la internacionalización (propensión exportadora), la financiación o la gestión de los recursos humanos y del conocimiento en la empresa.

1.1. Variables incluidas en el Indicador

Un indicador de competitividad calculado a partir de las variables económico-financieras en niveles se vería influido, en gran medida, por el tamaño de la empresa. De esta forma, el indicador podría estar sintetizando aspectos más relacionados con el tamaño de la empresa que con la competitividad. Por ello, se ha considerado oportuno realizar el análisis de componentes principales a partir de variables relativizadas, expresadas en ratios y en tasas de variación. Estas últimas, en la medida que recogen crecimientos relativos, incorporan cierta dinámica al indicador, elemento fundamental del propio concepto de competitividad.

En este caso, para la elaboración del ranking del grado de competitividad de cada empresa se ha dispuesto de aquellos factores que son potencialmente relevantes en

la explicación de la competitividad de las empresas, y que se han aproximado por un conjunto de 12 variables procedentes de la Encuesta (Tabla 23)³³.

Estas variables hacen referencia a:

- a. Características económico-financieras de las empresas en el año (2007 ó 2008, último año para el que la información esté disponible) aproximadas por los ratios siguientes: Resultado antes de impuestos/Ingresos explotación, Valor añadido bruto por empleado, VAB/Ingresos explotación, Ingresos explotación/Nº empleados, VAB/Gastos de personal, Resultado Ejercicio/Gastos de personal y posición de la empresa en relación con el comercio exterior (importadora y/o exportadora)
- b. La tasa de variación de algunos de estos indicadores en el período 2002-2008, que permiten dibujar el perfil evolutivo que la empresa ha seguido en términos de competitividad: Tasa de variación de los Gastos de personal por empleado, Tasa de variación del empleo, Tasa de variación del VAB, Tasa de variación de los Ingresos, y Tasa de variación de la productividad (VAB por empleado).

TABLA 23. VARIABLES INCLUIDAS EN LA CONSTRUCCIÓN DEL INDICADOR DE COMPETITIVIDAD

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
V1	Resultados antes de impuestos / Ingresos explotación (2007 ó 2008)
V2	Valor añadido bruto por empleado (2007 ó 2008)
V3	VAB / Ingresos explotación (2007 ó 2008)
V4	Ingresos explotación / Nº empleados (2007 ó 2008)
V5	VAB / Gastos de personal (2007 ó 2008)
V6	Resultado Ejercicio / Gastos de personal (2007 ó 2008)
V7	Empresas importadora, y/o exportadora
V8	Tasa de variación de los Gastos de personal por empleado en el periodo 2002-2007/08
V9	Tasa de variación del empleo en el periodo 2002-2007/08
V10	Tasa de variación del VAB en el periodo 2002-2007/08
V11	Tasa de variación de los Ingresos en el periodo 2002-2007/08
V12	Tasa de variación de la productividad (VAB por empleado) en el periodo 2002-2007/08

Fuente: Elaboración propia.

1.2. Análisis de los datos a través de componentes principales

Es evidente la complejidad del concepto de competitividad empresarial, por ello se ha decidido trabajar simultáneamente con toda la información cuantitativa disponible. Los métodos de tratamiento conjunto de datos, es decir, métodos de análisis multivariante, han probado ampliamente su eficacia en el estudio de grandes masas complejas de información. Específicamente permiten la confrontación simultánea de gran cantidad de información, proporcionando mayores posibilidades explicativas y de comprensión del problema que lo que se desprende de su examen por separado.

³³ Es importante señalar que en realidad se han calculado dos indicadores de competitividad, el que aquí se presenta y otro que partía de 30 variables iniciales, que se correspondían con los 6 ratios incluidos en este indicador, pero para varios momentos del tiempo 2002, 2006, 2007 y 2008. La información se redujo a 10 componentes principales que eran una buena reducción de la información inicial. Sin embargo, el periodo que abarcaba este indicador, 2002-2008 recoge dos fases de ciclo, una expansiva y otra de descenso de la actividad. Durante la fase expansiva se observaba una reducción importante de la dispersión de las variables, lo que reducía su aportación al indicador sintético de competitividad. Por ello, se eligió el indicador que se presenta a continuación que se centra en el periodo 2007-2008, de estabilidad o leve descenso de la actividad.

Como resultado se obtiene una ordenación de las empresas de mayor a menor grado del indicador de competitividad, que posteriormente se podrá agrupar en 4 intervalos. El primero y segundo intervalo, con los valores más altos del indicador, podrán ser considerados de competitividad alta.

Concretamente, tal como se ha recogido en el apartado previo, se han empleado 12 variables cuantitativas (*Tabla 23*), que recogen distintos conceptos relacionados con la competitividad de las empresas en sentido amplio. No obstante, dado que se ha optado por trabajar con ratios y tasas de variación y el número de valores perdidos en la base de datos es muy elevado, se ha aplicado un método de imputación de los más habituales y efectivos (método EM)³⁴. Los estadísticos de validación muestran la bondad de la imputación ya que se corrobora que los valores perdidos se distribuyen aleatoriamente a través de la muestra (el p-valor de la prueba MCAR de Little es muy pequeño). No olvidemos que el contraste de Little es muy efectivo para validar la imputación mediante el método EM.

Como resultado, el análisis de Componentes Principales identifica, por un lado, los factores que definen las diferencias de competitividad entre las empresas y por otro, proporciona un valor objetivo de importancia explicativa de cada uno de dichos factores. Además, el método hace posible llegar a la esencia informativa del problema ya que durante su aplicación es necesario la selección de aquellos factores que, siendo pocos e interpretables, expliquen una proporción aceptable de la varianza total, suponiendo una pérdida razonable de información. Los autovalores (*Tabla 24*) recogen la varianza de cada componente, de manera que al dividir cada autovalor por la suma de todos ellos disponemos del porcentaje (proporción) de varianza explicada por cada componente principal.

La reducción de la dimensión se ha realizado utilizando el criterio de “escoger todas las componentes que tengan igual o más varianza que la media, siendo la varianza media total igual a uno”. Con este criterio se seleccionarían los cinco primeros componentes, pero además se incluye una sexta por su capacidad de explicación de la varianza. Estas seis componentes permiten construir un único Indicador de Competitividad recogiendo la mayor parte de la información original directamente observable, agrupada en 6 Componentes Principales. Considerando los 6 primeros factores se llega a explicar el 78,30% de la información contenida en las 12 variables originales, luego constituyen una reducción de la dimensión apropiada respecto de las variables iniciales.

TABLA 24. ESTIMACIÓN DE COMPONENTES PRINCIPALES. VARIANZA TOTAL EXPLICADA

		SUMA DE LAS SATURACIONES AL CUADRADO DE LA EXTRACCIÓN		
COMPONENTE		TOTAL	% DE LA VARIANZA	% ACUMULADO
1	Productividad y rentabilidad del factor trabajo en 2007	2,603	21,693	21,693
2	Márgenes empresariales en 2007	1,808	15,065	36,759
3	variación del tamaño empresarial en el periodo 2002-2007	1,700	14,164	50,923
4	Aumento salarial y ganancia de productividad en el periodo 2002-2007	1,383	11,527	62,450
5	Grado de internacionalización de la empresa en 2007	1,014	8,451	70,901
6	Variación de otros factores diferentes del factor trabajo en el periodo 2002-2007	,888	7,402	78,303

Fuente: Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial y elaboración propia.

³⁴ El método EM o algoritmo Esperanza-Maximización calcula estimadores de máxima verosimilitud de los parámetros de una distribución cuando hay valores perdidos. Utilizando un valor inicial del vector de parámetros, completa los datos que faltan mediante valores estimados. El proceso se repite hasta lograr la convergencia.

Desde el punto de vista técnico, para la construcción del indicador de síntesis no es necesario interpretar cada uno de los factores retenidos, ya que utilizaremos únicamente su capacidad explicativa (autovalor) como ponderación en el indicador final. Aun así, se puede señalar aquellos aspectos más relevantes en cada una de las componentes (aspecto que ha determinado su nominación en la tabla 24). Así en la primera componente, que de forma simplificada se denomina “Productividad y rentabilidad del factor trabajo”, las variables que mayor aportación realizan son la productividad aparente (VAB por empleado), el VAB/gastos de personal y los Resultados/Gastos de personal. En la segunda componente, “Márgenes empresariales”, las mayores aportaciones las realizan el ratio de Resultados/Ingresos de Explotación y VAB/Ingresos, es por tanto una componente vinculada a los márgenes empresariales. En la tercera componente, “Variación del tamaño empresarial” incide especialmente las variables relacionadas con el desarrollo de negocio (Variación de los ingresos y del empleo en el periodo 2002-2007); en la cuarta, “Aumento salarial y ganancia de productividad en el periodo”, la mayor aportación la realiza la variable que mide la variación de los gastos de personal por empleado; la quinta componente mide el “Grado de internacionalización de la empresa” y en la sexta, “Aportación de otros factores diferentes del trabajo al crecimiento”, mide la diferencia entre la variación del VAB y de la ganancia de productividad del trabajo en el periodo (Tabla 25).

TABLA 25. MATRIZ DE COMPONENTES PRINCIPALES

VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	COMPONENTE					
		1	2	3	4	5	6
V1	Resultados antes de impuestos / Ingresos explotación (2007 ó 2008)	,289	,834	-,173	,075	-,120	-,131
V2	Valor añadido bruto por empleado (2007 ó 2008)	,881	-,125	,036	,013	,025	,000
V3	VAB / Ingresos explotación (2007 ó 2008)	,320	,863	-,166	,070	-,049	-,053
V4	Ingresos explotación / N° empleados (2007 ó 2008)	,526	-,465	,098	,023	-,124	-,119
V5	VAB / Gastos de personal (2007 ó 2008)	,794	-,116	-,057	-,041	,084	,082
V6	Resultado Ejercicio / Gastos de personal (2007 ó 2008)	,848	-,101	-,082	-,065	,097	,094
V7	Empresas importadora, y/o exportadora	-,067	,125	-,058	,077	,939	,209
V8	Tasa de variación de los Gastos de personal por empleado en el periodo 2002-2007/08	,008	-,032	-,019	,773	,012	,025
V9	Tasa de variación del empleo en el periodo 2002-2007/08	,084	,196	,894	,056	,035	-,012
V10	Tasa de variación del VAB en el periodo 2002-2007/08	,001	-,033	-,021	,647	-,235	,590
V11	Tasa de variación de los Ingresos en el periodo 2002-2007/08	,064	,158	,902	,037	,026	-,014
V12	Tasa de variación de la productividad (VAB por empleado) en el periodo 2002-2007/08	,018	-,175	-,061	,583	,159	-,668

Fuente: Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial y elaboración propia.

1.3. Indicador de competitividad

A partir del análisis anterior es posible construir el Indicador de Competitividad (IC), teniendo en cuenta el porcentaje de varianza explicada por cada uno de las componentes, de manera que se otorgue mayor importancia a los que expliquen en mayor grado las diferencias originales (en las 12 variables inicialmente consideradas) entre empresas. La expresión del indicador quedaría como sigue:

$$IC = 2.6 * C_1 + 1.8 * C_2 + 1.7 * C_3 + 1.4 * C_4 + 1.0 * C_5 + 0.9 * C_6$$

Ahora bien, siendo esta información relevante, es de mayor interés calcular el valor del IC a través de las variables originales, calculando las ponderaciones que cada una de ellas tendría en una expresión lineal del componente en función de las variables originales (Tabla 26). En este caso, todas las variables tienen incidencia positiva en el índice de competitividad empresarial, y el indicador sintético de competitividad podría expresarse como sigue:

$$IC = 2.2 * V_9 + 2.2 * V_2 + 2.1 * V_3 + 2.0 * V_{11} + 2.0 * V_6 + 1.9 * V_5 + 1.8 * V_1 + 1.2 * V_7 + 1.1 * V_{10} + 1.0 * V_8 + 0.5 * V_4 + 0.002 * V_{12}$$

Por tanto, atendiendo a los resultados del indicador sintético, **las variables que en el periodo 2007-2008 han contribuido en mayor medida a explicar las diferencias de competitividad entre empresas han sido:** la variación del empleo (creación o mantenimiento del mismo, muy ligada a la capacidad de mantener o aumentar cuota de negocio), el nivel de la productividad por empleado, la capacidad de generar valor añadido, la capacidad de generar negocio (crecimiento de los ingresos) y la capacidad de generar beneficios (margen bruto de explotación). Por tanto, todas ellas **variables asociadas a una buena gestión de la empresa, reflejada tanto en su capacidad de creación de negocio como en el control de sus procesos.**

TABLA 26. PONDERACIONES DE LAS VARIABLES ORIGINALES SOBRE EL INDICADOR DE COMPETITIVIDAD

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
V9	Tasa de variación del empleo en el periodo 2002-2007/08	2,2
V2	Valor añadido bruto por empleado (2007 ó 2008)	2,2
V3	VAB / Ingresos explotación (2007 ó 2008)	2,1
V11	Tasa de variación de los Ingresos en el periodo 2002-2007/08	2,0
V6	Resultado Ejercicio / Gastos de personal (2007 ó 2008)	2,0
V5	VAB / Gastos de personal (2007 ó 2008)	1,9
V1	Resultados antes de impuestos / Ingresos explotación (2007 ó 2008)	1,8
V7	Empresas importadora, y/o exportadora	1,2
V10	Tasa de variación del VAB en el periodo 2002-2007/08	1,1
V8	Tasa de variación de los Gastos de personal por empleado en el periodo 2002-2007/08	1,0
V4	Ingresos explotación / N° empleados (2007 ó 2008)	0,5
V12	Tasa de variación de la productividad (VAB por empleado) en el periodo 2002-2007/08	0,002

Fuente: Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial y elaboración propia.

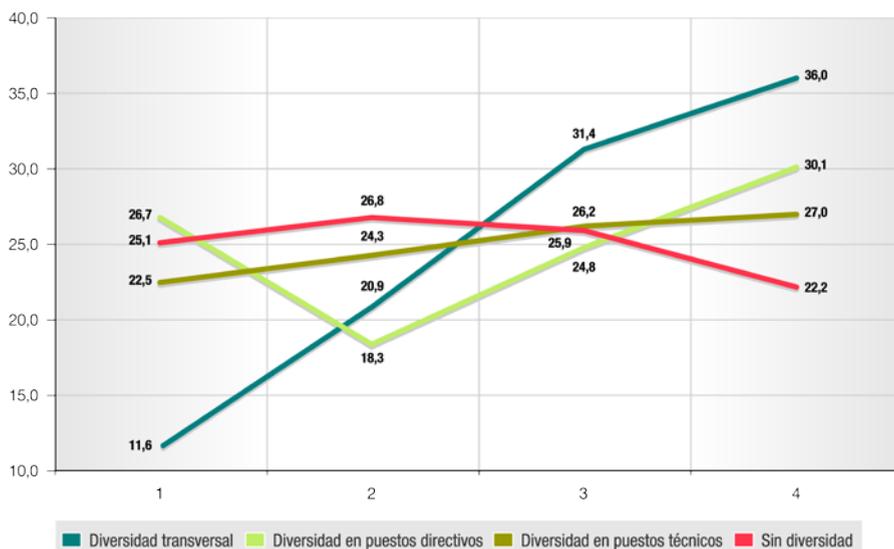
Con los pesos así calculados y los valores de las variables originales para cada empresa, se obtiene un valor del grado de competitividad relativo para cada empresa. Así, una vez ordenada toda la muestra de mayor a menor valor del indicador, se ha separado en cuatro grupos definidos a partir de los cuartiles del indicador (C4, C3, C2 y C1), es decir, se han definido cuatro comportamientos de competitividad empresarial. Es importante destacar que los niveles de competitividad (C4 a C1) están formados por grupos de empresas que no tienen por qué presentar las mismas estructuras (no homogéneas) aunque, en el fondo, alcance el mismo nivel de competitividad marcado por el indicador.

La distribución de las empresas en función de su pertenencia a los distintos cuartiles del indicador de competitividad calculado pone de manifiesto que la probabilidad de que una empresa con diversidad de género pertenezca al cuarto cuartil es superior a la de las empresas sin diversidad, y es especialmente alta en las empresas con diversidad transversal (Gráfico 6). Sin embargo ésta puede no ser una relación causal, es decir, que este resultado puede deberse a la diversidad o a otros factores diferenciales presentes en estos grupos. De hecho, se observan también diferencias significativas entre cuartiles del indicador atendiendo a:

- a. La antigüedad de la empresa. Las empresas pertenecientes al tercer y cuarto cuartil del Indicador, las más competitivas, son más jóvenes (5,5 y 3,7 años de media respectivamente) que las de los dos primeros cuartiles (7,4 años de media).
- b. La personalidad jurídica. Las cooperativas y las sociedades limitadas tienen un mayor porcentaje de empresas ubicadas en el tercer y cuarto cuartil (en torno al 60%) que las sociedades anónimas (38,8%).
- c. La participación extranjera. Las empresas con una participación extranjera superior al 25% se ubican en mayor medida en el cuarto cuartil del indicador, que recoge a las empresas más competitivas, (32,6%, frente a 22,8% de las empresas con participación inferior al 25%)

En el siguiente apartado se avanza en la relación diversidad y competitividad empresarial a través de otras técnicas econométricas.

Gráfico 6. Distribución por cuartiles del Indicador de Competitividad. Detalle para las distintas categorías de diversidad de género



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial.

2. LA RELACIÓN ENTRE DIVERSIDAD DE GÉNERO Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

El objetivo último de esta investigación es analizar si existe una influencia significativa entre la diversidad de género en los puestos de responsabilidad de las empresas y la competitividad de las mismas.

Para alcanzar este objetivo final, es necesario distinguir las empresas competitivas de las no competitivas, así como aquellas que han experimentado una mayor ganancia de competitividad en el periodo. Por ello, como se ha visto en el apartado previo, se ha creado un indicador de síntesis de competitividad, mediante el método de Análisis de Componentes Principales, donde se tienen en cuenta los indicadores y factores más relevantes de competitividad de las empresas analizadas (análisis detallado en el Capítulo III).

El Indicador de Competitividad es utilizado para distribuir a las empresas en función de la competitividad. Se consideran las **empresas más competitivas** a aquellas que se encuentran en el 4º cuartil, es decir, se agrupa al 25% de la muestra que presenta un indicador de competitividad más elevado. La pertenencia o no al grupo de empresas más competitivas será la variable latente del modelo de probabilidad que se va a estimar y, una de las variables explicativas del modelo será el tipo de diversidad de género en puestos de responsabilidad que presenta la empresa (para la definición de esta variable véase el capítulo II). Si esta variable resulta significativa en la estimación, se podrá concluir que la diversidad de género influye en la probabilidad de que la empresa esté entre las más competitivas.

En este capítulo se presenta los resultados de la estimación de un **modelo de probabilidad logit binario**, en función de distintas variables (características de la propia empresa, de factores de competitividad, de organización del trabajo dentro de la empresa y del tipo de diversidad de género en puestos de responsabilidad). Esta estimación tratará de explicar qué factores son más relevantes a la hora de determinar que una empresa esté entre las más competitivas.

Las variables explicativas/independientes se dividen en varios grupos:

1. Características de las empresas: antigüedad, cotización en bolsa, sector de actividad, tamaño de la empresa, propiedad, forma jurídica, tipo de convenio colectivo.
2. Factores de competitividad: internacionalización (por participación extranjera en su capital y si exporta/importa) y organización de sus plantillas (porcentaje de puestos de responsabilidad en la empresa).
3. Condiciones salariales: ganancia por hora y porcentaje de temporalidad.
4. Tipo de diversidad de género en puestos de responsabilidad.

Del conjunto de variables que se incluyen en el modelo, hay tres variables continuas, la antigüedad de la empresa, el porcentaje de puestos de responsabilidad en la empresa y la ganancia por hora. El resto de variables son discretas y se indica la categoría que actúa como referencia para la interpretación de los resultados de la estimación (*Tabla 27*).

El propósito final de los modelos de elección binaria consiste en determinar en qué medida afectan las variables independientes a la probabilidad de que la variable dependiente tome el valor 1. En el caso concreto que se está estudiando, la estimación del modelo logit dará información de las variables que son relevantes a la hora de determinar la probabilidad de que la empresa esté, o no, entre las más competitivas (de que pertenezca al 4º cuartil del Indicador de Competitividad, el que agrupa a las empresas con mayores niveles de competitividad). Dentro del conjunto de variables, se busca si la presencia

de mujeres en los órganos de gobierno de una empresa influye de forma positiva en la probabilidad de que la empresa sea competitiva.

En la tabla siguiente se presenta el coeficiente beta estimado, el nivel de significación para contrastar la hipótesis nula de que los coeficientes estimados del modelo son cero, y Exp(beta) es la Ratio de Odds que indica la ganancia relativa de la influencia de la variable independiente sobre la probabilidad de que la variable dependiente tome el valor unitario. En el modelo que aquí se estima, si la Ratio de Odds es superior a 1, indicará que la categoría de la variable influye positivamente en la probabilidad de que la empresa sea más competitiva, es decir, tiene una ganancia relativa favorable a que esté entre las más competitivas.

TABLA 27. MODELO EXPLICATIVO DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL. RESULTADOS DEL MODELO LOGIT

VARIABLES	B	SIG.	EXP(B)
Diversidad (Referencia: Sin diversidad)			
En puestos directivos y técnicos	0,27	0,13	1,312
En puestos directivos	0,14	0,31	1,149
En puestos técnicos	0,09	0,08	1,097
Propiedad	0,58	0,09	1,788
Cotización en bolsa	3,10	0,00	22,156
Participación Extranjera	0,32	0,00	1,380
Antigüedad	-0,09	0,00	0,912
Tramo tamaño (Referencia: 200 o más trabajadores)			
Empresa menos 49 trabajadores	-0,72	0,00	0,488
50 a 199 trabajadores	-0,55	0,00	0,574
Forma jurídica (Referencia: Otras)			
Sociedad Anónima	0,58	0,61	1,781
Sociedad Limitada	1,54	0,18	4,642
Cooperativa	2,29	0,05	9,910
Organismo Público	3,38	0,02	29,266
Asociación	2,14	0,07	8,497
Sociedad regular	1,07	0,53	2,929
Internacionalización (Referencia: Ni exporta ni importa)			
Exporta	0,68	0,00	1,972
Importa	0,91	0,00	2,486
Exporta e importa	0,43	0,00	1,537
Puestos con responsabilidad	0,00	0,01	1,003
Convenio colectivo (Referencia: Otros)			
De sector	0,66	0,23	1,927
Interprovincial, interregional...	0,67	0,22	1,956
De empresa	0,92	0,09	2,507
De centro	1,07	0,07	2,916
Sector Actividad (Referencia: Otros servicios)			
Industria	-0,46	0,00	0,632
Construcción	-0,38	0,00	0,686
Comercio, hostelería y transporte	-0,53	0,00	0,589

TABLA 27. MODELO EXPLICATIVO DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL. RESULTADOS DEL MODELO LOGIT (cont.)

VARIABLES	B	SIG.	EXP(B)
NUTS³⁵ (Referencia: NUTS-7)			
NUTS-1	-0,27	0,04	0,761
NUTS-2	-0,23	0,07	0,792
NUTS-3	-0,11	0,45	0,900
NUTS-4	-0,12	0,36	0,884
NUTS-5	-0,22	0,09	0,806
NUTS-6	-0,07	0,61	0,934
Ganancia por hora	0,04	0,00	1,041
Constante	-3,43	0,02	0,032
Test de Hosmer-Lemeshow			
Chi-cuadrado	gl	significatividad	
29,04	8	0,000	
Porcentaje correcto predicho	76,7%		

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial.

En relación a la variable de **diversidad en puestos de responsabilidad**, es significativa (al 92% de probabilidad) la categoría que representa la superación de una masa crítica en los puestos técnicos, y con una probabilidad menor (al 87%) la que representa aquellas empresas que superan una masa crítica tanto en la dirección como en el resto de puestos de responsabilidad, lo que se ha denominado en este informe diversidad transversal. Esta categoría presenta un Ratio de Odds de 1,31 lo que indica que genera una ganancia relativa sobre la competitividad, esto es, las empresas con diversidad transversal presentan un 31% más de probabilidades de estar entre las más competitivas respecto a las empresas sin diversidad, mientras que las empresas con diversidad en puestos técnicos tienen un 10% más de probabilidades (ratio de Odds de 1,1). La categoría de diversidad sólo en puestos de dirección presenta un Ratio de Odds de 1,15 aunque se considera significativa con menos del 70%.

Por lo tanto, se puede concluir que existe una influencia positiva de la diversidad de género en puestos de responsabilidad sobre la competitividad de la empresa, especialmente en los del ámbito técnico. No obstante, atendiendo a los resultados del modelo, el efecto sobre la competitividad empresarial es más fuerte cuando la empresa tiene una masa crítica de mujeres en todos los ámbitos de responsabilidad, diversidad transversal, lo que habitualmente se aproxima a una gestión de la diversidad dentro de la empresa.

Dentro de las variables que se incluyen como características de la empresa, se encuentran algunos resultados que merece la pena destacar. En primer lugar, en cuanto al sector de actividad, variable de control en la mayoría de los estudios de este ámbito, se ha incluido como categorías a la industria, la construcción, los servicios de menor valor añadido (hostelería, comercio y transporte) y los servicios de mayor valor añadido. Los resultados de la estimación indican que el sector de actividad es una variable influyente, estadísticamente significativa. Pero esta influencia no es positiva sobre la competitividad en la industria, la construcción y los servicios de menor valor añadido respecto al resto de servicios, de mayor valor añadido (presentan Ratios de Odds próximos a 0,6 e inferiores a 1).

35 NUTS (Nomenclatura de Unidades Territoriales): distribución territorial de España de acuerdo a zonas geográficas. En Este caso se utiliza la clasificación NUTS1 que agrupa CCAA hasta componer 7 zonas: NUTS-1, Noroeste; NUTS-2, Noreste; NUTS-3, Madrid; NUTS-4, Centro; NUTS-5, Este; NUTS-6, SUR; NUTS-7, Canarias.

El tamaño empresarial ha sido utilizado en este tipo de análisis también como variable de control. Los resultados del modelo logit indican que esta variable es influyente sobre la competitividad y que el aumento de tamaño favorece la competitividad, por ello aparecen los Ratios de Odds inferiores a la unidad para las pequeñas y medianas empresas.

En relación al resto de variables incluidas como características de la empresa, se observa que la propiedad o control de la empresa es significativa y señala que es más probable que si la empresa es de propiedad privada se encuentre entre las más competitivas. Si la empresa cotiza en Bolsa, también es más probable que se encuentre en el grupo de empresas más competitivas. La forma jurídica de la empresa es una variable significativa, donde todas las categorías, a excepción de las Sociedades Anónimas, también lo son e influyen positivamente sobre la competitividad empresarial. El tipo de convenio colectivo presenta dos de sus categorías como estadísticamente significativas al 10% de significación (De centro y De empresa) y su influencia en la competitividad también es positiva.

Sobre la antigüedad de la empresa, el valor que se recoge en la estimación es un Ratio de Odds de 0,91, inferior y próximo a 1. Esta variable es muy significativa e indica que la antigüedad de la empresa tiene un peso mayor sobre la probabilidad de que la empresa no esté entre las más competitivas. Este resultado se encuentra también en la variable de región aproximada por NUTS, donde todas las categorías tienen Ratios de Odds inferiores a la unidad.

En cuanto a los factores de competitividad, se han incluido dentro del modelo variables relativas a la internacionalización de la empresa y a la organización de los recursos humanos. La variable de internacionalización es muy significativa, incluidas todas las categorías, presentando Ratios de Odds superiores a la unidad cuando la empresa exporta, cuando importa, o cuando realiza ambas. Este resultado es acorde con la literatura que indica que la internacionalización de la empresa en uno de los factores de competitividad más claros. Además, se incluye como variable que influye positivamente sobre la competitividad el porcentaje de participación extranjera en el capital empresarial, (Ratio de Odds=1,38).

Para incluir algún indicador relacionado con la organización del trabajo dentro de la empresa, se han añadido, por un lado el porcentaje de puestos de responsabilidad sobre el total de la plantilla, la ganancia por hora y el porcentaje de temporalidad. Esta última variable no ha resultado significativa en el modelo y se excluyó del mismo. En cuanto al porcentaje de puestos de responsabilidad, es estadísticamente significativa la variable, pero su Ratio es próximo a 1, por lo que no es decisiva en la probabilidad de que la empresa esté entre las más competitivas. La ganancia por hora en la empresa es estadísticamente significativa y el Ratio de Odds es 1,04, lo que señala una influencia positiva sobre la competitividad.

Presencia DE mujeres EN Puestos DE Responsabilidad Y Competitividad Empresarial



Conclusiones

© Cámaras

En los últimos años el concepto de diversidad ha suscitado un interés creciente en el ámbito empresarial y, aunque surgió como respuesta a la necesidad de gestionar plantillas heterogéneas, la literatura ha ido poniendo de manifiesto que una gestión adecuada de la diversidad puede tener también efectos positivos en el desarrollo de la empresa. En concreto, varios estudios han establecido relaciones positivas entre la diversidad de género y distintas variables empresariales, especialmente con aquéllas relacionadas con la rentabilidad y el valor de la empresa.

En general, la investigación empírica en torno a la relación entre diversidad en las plantillas y competitividad empresarial se ha visto muy limitada por la falta de estadísticas que combinen información detallada sobre los puestos de trabajos y los/as trabajadores/as y sobre los resultados de las empresas. Este trabajo se ha apoyado en una fuente estadística elaborada ad hoc para superar esta limitación.

Perfil empresarial de las empresas con diversidad de género

Con objeto de observar las diferencias en el perfil y el comportamiento de las empresas con mayores y menores niveles de diversidad de género, en el marco de este trabajo se ha elaborado una tipología apoyada en el criterio de masa crítica. En concreto se diferencian cuatro categorías de empresas: empresas con diversidad transversal (en las que las mujeres ocupan el 30% o más de los puestos de responsabilidad, tanto del ámbito directivo como del técnico, en la empresa), con diversidad en puestos directivos (al menos el 30% de los puestos directivos están ocupados por mujeres), con diversidad en puestos técnicos (al menos el 30% de los puestos técnicos de responsabilidad están ocupados por mujeres) y sin diversidad (empresas en las que las mujeres no tiene presencia en los puestos de responsabilidad o tienen una presencia muy pequeña, inferior al 30%, que no permite alcanzar los potenciales efectos de su presencia).

A partir de los resultados de la Encuesta sobre Estructura Salarial y Competitividad Empresarial, se pueden establecer los perfiles de las diferentes categorías de diversidad definidas (*Tabla 28*). De ellos se derivan algunas conclusiones de carácter general que se resumen en los puntos siguientes:

- a) La diversidad de género, entendida como un fenómeno transversal, es minoritaria en las empresas españolas: el porcentaje de empresas que cuenta con al menos un 30% de mujeres en sus puestos de responsabilidad, tanto en el ámbito directivo como en el técnico, ni siquiera alcanza el 1% (0,8%). La diversidad en puestos directivos es también muy reducida (sólo un 2,7% de las empresas alcanza una masa crítica en sus puestos de dirección) y sólo la diversidad en puestos de responsabilidad técnicos presenta valores más altos (un 36,1%).
- b) La diversidad de género es más frecuente a medida que aumenta el tamaño de las empresas, si las empresas son públicas o si tienen alguna participación de

carácter institucional (están participadas por otras empresas, bancos, fondos de inversión, mutuas o sector público).

- c) Las empresas que en este momento han alcanzado niveles altos de diversidad presentan un alto grado de feminización de su empleo; son empresas en las que las plantillas presentan altos niveles de educación (y superiores en las mujeres); y que pertenecen principalmente al sector Otros servicios (servicios de alta cualificación y alto valor añadido).
- d) Las empresas que no alcanzan una masa crítica de mujeres en puestos de responsabilidad ni del ámbito técnico ni del directivo (sin diversidad) son empresas en las que la presencia de mujeres es relativamente baja en todas las ocupaciones técnicas tanto de alta como de media y baja cualificación. Asimismo, esta baja presencia femenina se observa para todos los niveles de educación, es decir, el porcentaje de mujeres con nivel educativo universitario no es tampoco alto. Este resultado apunta a barreras de entrada a estas empresas más que a barreras intra empresariales (que se observarían con una alta segregación ocupacional o infra representación en los puestos de responsabilidad) seguramente relacionadas con las actividades económicas de las mismas.
- e) Por último, en relación con la organización del trabajo, en las empresas diversas se observa un peso relativamente alto de las ocupaciones de “cuello blanco”, especialmente de las de mayor cualificación (directivos, profesionales y técnicos y profesionales y técnicos de apoyo), una mayor estabilidad en el empleo y, salvo en el caso de las empresas con diversidad en puestos técnicos, salarios mayores y menores brechas salariales de género tanto en la plantilla en general como en los puestos de responsabilidad.

TABLA 28. PERFIL DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS CON MAYOR Y MENOR NIVEL DE DIVERSIDAD DE GÉNERO.

Empresas con diversidad transversal (30% o más de puestos de responsabilidad ocupados por mujeres)	Empresas con diversidad en puestos directivos (30% o más puestos directivos ocupados por mujeres)	Empresas con diversidad en puestos técnicos (30% o más puestos de responsabilidad del ámbito técnico ocupados por mujeres)	Empresas sin diversidad (menos del 30% de los puestos de responsabilidad ocupados por mujeres)
<p>Representan el 0,8% del total de empresas (1).</p> <p>Mayor presencia relativa de:</p> <ul style="list-style-type: none"> empresas públicas; empresas con participaciones institucionales (otras empresas, bancos, sector público...). <p>Sociedades anónimas;</p> <ul style="list-style-type: none"> empresas del sector de Otros servicios. empresas de tamaño mediano y grande. empresas con mercado principal de ámbito mundial. <p>Productividad por empleado superior a la media.</p> <p>Rentabilidad económica y financiera superior a la media.</p>	<p>Representan el 2,7% del total de empresas (1).</p> <p>Mayor presencia relativa de:</p> <ul style="list-style-type: none"> empresas con participaciones institucionales (otras empresas, fondos de pensiones y mutuas, sector público, ...). sociedades anónimas. empresas con capital extranjero. empresas del sector de Otros servicios. empresas de gran tamaño. empresas con mercado principal de ámbito mundial, europeo y nacional. <p>Rentabilidad económica y financiera superior a la media</p>	<p>Representan el 36,1% del total de empresas (1).</p> <p>Mayor presencia relativa de:</p> <ul style="list-style-type: none"> empresas públicas. empresas con participaciones de personas físicas o familiares. empresas con capital extranjero. 	<p>Representan el 60,4% del total de empresas (1).</p> <p>Mayor presencia relativa de:</p> <ul style="list-style-type: none"> empresas con participaciones de personas físicas o familiares. empresas del sector industrial, de la construcción y del Comercio y los transportes. empresas con mercado principal de ámbito local. <p>Productividad por empleado superior a la media.</p>

CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEO	CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEO	CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEO	CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEO
<p>Alto grado de feminización en las plantillas (63%).</p> <p>Menor edad media de la plantilla.</p> <p>Muy alto porcentaje de empleados con estudios universitarios o de postgrado (mayor en el caso de las mujeres que de los hombres).</p>	<p>Alto grado de feminización en las plantillas (58%).</p> <p>Muy alto porcentaje de empleados con estudios universitarios o de postgrado (mayor en el caso de las mujeres que de los hombres).</p>	<p>Alto grado de feminización en las plantillas (53%).</p> <p>Menor edad media de la plantilla</p> <p>Alto porcentaje de empleados con estudios universitarios o de postgrado (mayor en el caso de las mujeres que de los hombres).</p>	<p>Bajo grado de feminización de las plantillas (21%).</p>
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO
<p>Alto peso relativo de las ocupaciones de “cuello blanco” de alta cualificación (directivos y profesionales y técnicos).</p> <p>Mayores niveles salariales medios y en puestos de responsabilidad.</p>	<p>Alto peso relativo de las ocupaciones de dirección, y de trabajadores de los servicios.</p> <p>Mayor porcentaje de empleados con contrato de duración indeterminada.</p> <p>Mayores niveles salariales medios y en puestos de responsabilidad.</p> <p>Menor brecha salarial de género en puestos de responsabilidad.</p>	<p>Alto peso relativo de las ocupaciones de profesionales y técnicos de apoyo y de tipo administrativo.</p>	<p>Alto peso relativo de las ocupaciones de “cuello azul”.</p> <p>Menor porcentaje de empleados con contrato de duración indeterminada.</p> <p>Menor nivel salarial medio.</p> <p>Alta brecha salarial en puestos de responsabilidad.</p>

Fuente: *Elaboración propia.*

(1): *Empresas con uno o más puestos de responsabilidad ocupados por un/a emplead/a por cuenta ajena.*

Influencia de la diversidad de género en la competitividad empresarial

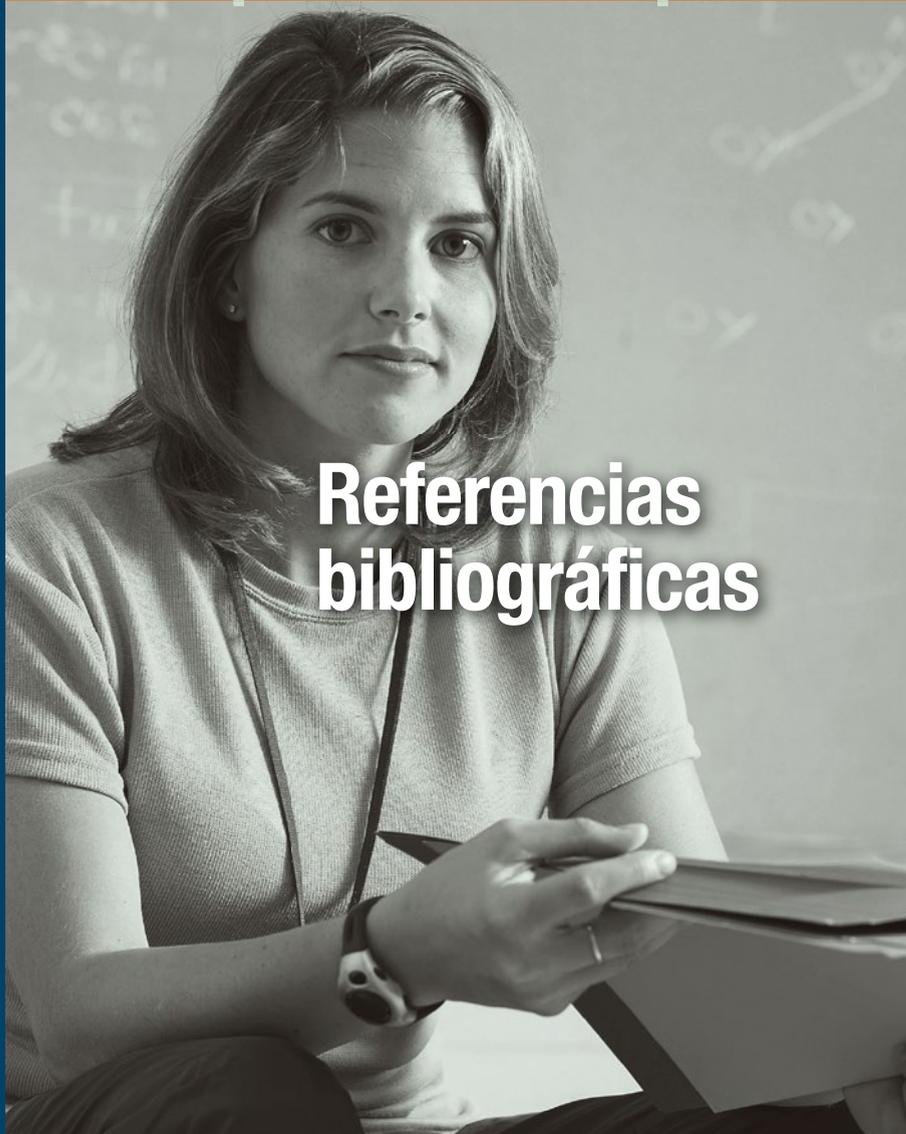
En este trabajo se ha buscado avanzar en la posible relación entre diversidad de género y competitividad empresarial, desarrollando una metodología *ad hoc* que permitiese medir de forma relativamente completa este último concepto. Para ello se ha elaborado un indicador sintético de competitividad a partir de un amplio conjunto de variables económicas y financieras (relacionadas principalmente con el crecimiento, la productividad y la rentabilidad de las empresas).

Los resultados del indicador sintético ponen de manifiesto que **las variables más influyentes en los niveles de competitividad de las empresas, en el periodo 2007-2008 (que recoge ya la ralentización del crecimiento y, especialmente en algunos sectores, el inicio de la crisis económica actual) son variables asociadas a una buena gestión de la empresa, reflejada tanto en su capacidad de creación de negocio como en el control de sus procesos.** En concreto, las variables que explican en mayor medida las diferencias de competitividad entre empresas son: la variación del empleo (creación o mantenimiento del mismo, muy ligada a la capacidad de mantener o aumentar cuota de negocio), el nivel de la productividad por empleado, la capacidad de generar valor añadido, la capacidad de generar negocio (crecimiento de los ingresos) y la capacidad de generar beneficios (margen bruto de explotación).

Una vez, construido el indicador sintético de competitividad, se ha abordado el objetivo principal de esta investigación: analizar si existe una influencia significativa entre la diversidad de género en los puestos de responsabilidad de las empresas y la competitividad de las mismas. Para ello se ha estimado un modelo logit que confirma que **la diversidad de género es una variable significativa que influye de forma positiva en la probabilidad de que una empresa se sitúe entre las más competitivas, con independencia del sector, del tamaño y de otras características empresariales.** Además, las estimaciones realizadas indican que **una gestión de la diversidad que aborde este objetivo de forma transversal en la empresa, es decir, que asegure la presencia de una masa crítica de mujeres en puestos de responsabilidad tanto del ámbito directivo como del técnico, potencia el efecto positivo sobre la competitividad empresarial.**

En resumen, la gestión de la diversidad de género puede considerarse un factor de competitividad empresarial.

Presencia DE mujeres EN Puestos DE Responsabilidad Y Competitividad Empresarial



Referencias bibliográficas

© Cámaras

ADAMS, R.B. y FERREIRA, D. (2004): "Gender Diversity in the Boardroom". Stockholm School of Economics.

ADDTALENTIA (2010): "La paridad cada vez más lejos". Informe AddTalentia.

ADLER, R. D. (2001): "Women in the executive suite correlate to high profits". Working Paper. Pepperdine University.

ALONSO ALMEIDA, M. (2005): "El gobierno corporativo de las grandes empresas iberoamericanas. Análisis desde la perspectiva de género". Universidad Autónoma de Madrid.

AYALA, J. C., ED. (2007): "La diversidad en el código de buen gobierno español". Conocimiento, innovación y emprendedores. Camino al futuro. Ayala, J. C., y grupo de investigación FEDRA (Ed.), Universidad de la Rioja, pp. 3.349-3.365.

BARBERÁ HEREDIA, E. (2002): "Rompiendo el techo de cristal: los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección", Universitat de València e Instituto de la Mujer (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales).

BARBERÁ, E., RAMOS, A., SARRIÓ, M. y CANDELA, C. (2002): "Más allá del *techo de cristal*. Diversidad de género". Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Nº 40, 2002, págs. 55-68.

BARBERÁ, E., CANDELA, C., LÓPEZ, M., RAMOS, A., SARRIÓ, M., ALBERTOS, P., BENÍTEZ, I. J., DÍEZ, J. L. y LACORT, J. A. (2005): "Género y Diversidad en un entorno de cambio". Valencia. Universidad Politécnica de Valencia.

BASS, B. M. y AVOLIO, B. J. (2000): "MLQ Multifactor Leadership Questionnaire-Technical Report". Redwood City, C.A.

BASS, B. M. (1985): "Leadership and performance beyond expectations". Nueva York, The Free Press.

BERNASEK, A. y SHWIFF, S. (2001): "Gender, Risk and Retirement," Journal of Economic Issues 35, 2001, 345-356.

BRANCATO, C. K. y PATTERSON, D. J. (1999): "Board diversity in U.S. corporations: Best practices for broadening the profile of corporate boards". The Conference Board, Research Report 1230-99-RR.

BOUREZ, V. (2005): "Women on boards. Moving beyond tokenism". Women@work, 2 European Professional Women s Network, April 2005.

BURN, S. M. (2005): "Women across Cultures: A Global Perspective". New York: McGraw-Hill. second edition. 2005.

BURKE, R. J. y MCKEEN, C. A. (1996): "Do women at the top make a difference? Gender proportions and the experiences of managerial and professional women". Human Relations, 49, 8, pp. 1093-1104.

CALZADA TERRADOS, B. (2006): "El buen gobierno en España: un análisis crítico". Madrid: Instituto de Estudios Económicos, c. 2006.

CÁMARA DE COMERCIO DE BARCELONA (2008): "El impacto económico de la pérdida de talento femenino". Gabinete de Estudios Económicos. Enero 2008.

CANTÓ, O.; DEL RÍO, C. y GRADÍN, C. (2006): "Pobreza y discriminación salarial por razón de género en España". Universidad de Vigo.

- CARRASCO, A. y LAFFARGA, J.** (2007): "La diversidad en el código de buen gobierno español". Ayala, J. C., y grupo de investigación FEDRA. Conocimiento, innovación y emprendedores. Camino al futuro. (Ed.), Universidad de la Rioja, pp. 3.349-3.365.
- CARTER, D. A.; SIMKINS, B. J. y SIMPSON, W. G.** (2003): "Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value". College of Business Administration, Oklahoma State University, Stillwater.
- CARTER, S.; ANDERSON, S. y HAW, E.** (2001): "Women business ownership: a review of the academic, popular and internet literature". University of Strathclyde, Glasgow.
- CASANOVA, M.** (2003): "Do companies in Spain value Diversity and work/life practices?" European Institute for Managing Diversity.
- CASTAÑO COLLADO, C.** (2010): "Género y TIC. Presencia, posición y políticas". Universitat Oberta de Catalunya. UOC
- CASTAÑO COLLADO, C.** (2002): "Indicadores laborales básicos de la situación de la mujer en España y sus regiones". Universidad Complutense de Madrid.
- CATALYST** (2004): "The bottom line: connecting corporate performance and gender". New York.
- CATALYST** (2006): "Catalyst Census for Women Board Directors of the FP500". New York.
- COMITÉ COMTHE** (2006): "Informe del grupo especial de trabajo sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas. Código Unificado. Consejo de Ministros. Madrid. www.cnmv.es
- COMMONWEALTH OF AUSTRALIA, BUREU OF INDUSTRIAL ECONOMICS** (1993): R&D Innovation and Competitiveness. Research report 50 (Camberra, Australian Government Publishing Service).
- CONDOR, V. y ESTEBAN, M.L.** (2008): "¿Es el género una variable determinante de la rentabilidad?".
- CORPORATE WOMEN DIRECTORS INTERNATIONAL** (2002): "Informe 2002 de CWDI: las mujeres en el Consejo de Administración de las principales empresas españolas", Washington, D.C.
- CRANFIELD UNIVERSITY SCHOOL OF MANAGEMENT** (2004): "The female FTSE report 2004". Cranfield.
- DAVIDSON, M. y COOPER, C. L.** (1992): "Shattering The Glass Ceiling. The Woman Manager". London, Paul Chapman.
- DEPARTAMENTO DE ECONÓMICAS UAM** (2007): "Informe del grupo especial de trabajo sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas". Universidad Autónoma de Madrid.
- DU REITZ, A. y HENREKSON, M.** (2000): "Testing the female underperformance hypothesis". Small Business Economics, 14, 1-10.
- DUTTA, P. y BOSE, S.** (2007): "Gender diversity in the Boardroom and Financial Performance of Commercial Banks: Evidence from Bangladesh". Munich Personal RePec Archive.
- DVIR, T.; EDEN, D.; AVOLIO, B. J. y SHAMIR, B.** (2002): "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A field experiment". Academy of Management Journal, vol 45.
- ECKELI, C. C. y GROSSMAN, P. J.** (2003): "Sex and Risk: Experimental Evidence, Handbook of Results in Experimental Economic"
- EOI Y ABAY ANALISTAS** (2009): "Factores de competitividad de la PYME española, 2008". EOI, Escuela de Organización Industrial.
- EOI Y ABAY ANALISTAS**, (2007): "Mapa de necesidades de cualificación de la industria española". Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- ERHARDT, N. L.; WERBEL, J. D. y SHRADER, C. B.** (2003): "Board of Director Diversity and Firm Financial Performance" Corporate Governance: An International Review, Vol. 11, pp. 102-111, April 2003.
- EUROPEAN COMMISSION** (2003): "The costs and benefits of diversity: A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises". Directorate General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs.
- EUROPEAN COMMISSION STATISTICS** (2006): "Executive Boards". European Commission.

- EUROPEAN COMMISSION (2005):** “The business case for diversity. Good practices in the workplace”. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.
- EUROPEAN COMMISSION (2007-2005):** DG EMPL, Database on women and men in decision-making. Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs.
- EUROPEAN COMMISSION (2007):** “Diversity for talent and competitiveness. The SME Business Case for Diversity”. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.
- FARRELL, K. A. y HERSCH, P. (2005):** “Additions to Corporate Boards: The Effect of Gender”. *Journal of Corporate Finance*, 2005, 11 (1-2), pp. 85-106.
- FERNÁNDEZ, J. P. (1993):** “The diversity advantage”. San Francisco: New Lexington Press.
- FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO – ECODES- (2004):** “Género y los consejos de administración de las empresas del Ibex 35”. Documento de Trabajo 19/04/04. Fundación Ecología y Desarrollo.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (2000):** “Estudio de opinión sobre la responsabilidad social de la empresa. Primera encuesta europea a ciudadanos sobre el papel de la empresa en la sociedad”. Fundación Empresa y Sociedad.
- GARCÍA, V. J; ROMEROSA, M. M, y LLORENS, F. J. (2007):** “Liderazgo transformacional: , influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo”. Universidad de Granada.
- GÁLVEZ, L. (2004):** “Logros y retos del análisis de género en la historia económica de la empresa”. *ICE. Historia empresarial*. Enero2004 nº 812.
- GÓMEZ ANSÓN, S. (2005):** “Diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas y cajas de ahorros españolas”. *Papeles de la Fundación nº 12*. Fundación de Estudios.
- HAMBRICK, D. C; SEUNG CHO, T. y CHEN, M. J. (1996):** “The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, 1996.
- INSTITUTO DE LA MUJER (2008):** “Experiencias y perspectivas de competitividad en empresas con presencia de mujeres en los Consejos de Administración”. Ministerio de Igualdad. INSTITUTO DE LA MUJER (2007): Mujeres en la presidencia y en los consejos de administración de las empresas del IBEX-35.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2008):** Encuesta de Estructura Salarial. Principales resultados (<http://www.ine.es/daco/daco42/salarial/prinre06.pdf>)
- JACOBSON, B. (1999):** “Diversity management process of transformational change” Paper presentado en Total E-Quality Management Conference. Nuremberg, 29 de abril de 1999.
- JIMÉNEZ, I. C., DE LA ORDEN, M. C. y PLAZA, P. (2008):** “La empresa global, adaptación, y conocimiento de la diversidad” en “Estableciendo puentes en una economía global” / coord. Pindado, J. y Payne, G. Vol. 2, 2008.
- KEILI, M. ET ALI (2007):** “Training Manual for Diversity Management”. European Commission. http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/train/traisem_en.pdf
- KIRSHNAN, H. A y PARK, D. (2003):** “A few good women—on top management teams” Department of Management and Entrepreneurship, Xavier University, Cincinnati.
- KOCHAN, T.; BEZRUKOVA, K.; ELY, R.; JACKSON, E.; JOSHI, A.; JEHN, K.; LEONARD, J.; LEVINE, D. y THOMAS, D. (2003):** “The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resources Management*, Vol. 42, nº1, pp. 3-21.
- KUROWSKI, L. (2002):** “Cloaked culture and veiled diversity: Why theorist ignored early US workforce diversity”, *Management Decision*, vol 40. nº2, 2002, pp. 183-91.
- LATTIMER, R. L. (1998):** “The case for diversity in global business, and the impact of diversity on team performance”, *Competitiveness Review*, 8, 2, pp. 3-17.
- LEE, P. M. y JAMES, E. H. (2003):** “She-E-Os: gender effects and stock price reactions to the announcements of top executive appointments”. Darden Graduate School of Business Administration. Working paper 02–11.

LEY ORGÁNICA 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. (BOE n. 71 de 23/3/2007).

LUIS CARNICER, P.; MARTÍNEZ SÁNCHEZ, A.; PÉREZ PÉREZ, M. y VELA JIMÉNEZ, M. J. (2007): "La diversidad de género en la alta dirección de las mayores empresas españolas" Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. VOL. 13, Nº 2, 2007, pp. 33-53.

MATEOS DE CABO, R.; GIMENO, R. e ITURRIOZ DEL CAMPO, J. (2007): "Aplicación del análisis discriminante al papel de la mujer en los Consejos de Administración: El caso de las Sociedades Cooperativas". Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6,7 y 8 de junio de 2007.

MATEOS DE CABO, R.; GIMENO, R. y ESCOT, L. (2006): "Análisis de la presencia de la mujer en los consejos de administración de las mil mayores empresas españolas". Fundación de las Cajas de Ahorro. Documento de trabajo nº 263/2006.

MATEOS DE CABO, R.; GIMENO, R. y ESCOT, L. (2007): "Discriminación en los consejos españoles: análisis e implicaciones económicas". Uibcongres. Fundació General de la Universitat de les Illes Balears.

MARTIN, V. y PIGNATEL, I. (2004): "Les instances de pouvoir des 500 premiers groupes français: un monde androcentrique", EUROMED Marseille May 2004.

MCKINSEY, (2007): "Women Matter. Gender Diversity, a corporate performance driver". McKinsey and Company, Inc. (DEVAUX, G.; DEVILLARD-HOELLINGER, S. y BAMGARTEN, P).

MINISTERIO DE TRABAJO E INMIGRACIÓN (2009): "Gestión de la diversidad en la empresa. Guía de Buenas Prácticas"

MORAL ARCE, IGNACIO y MARTÍN HERNÁNDEZ, ELISA (2009): "Integración de información administrativa y muestral en estadísticas económicas estructurales. La Encuesta Anual de Estructura Salarial ". Estadística Española. Vol. 51, núm. 172, 2009, págs. 487 a 504.

OSBORNE, R. (2005): "Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones: diferencias numéricas, acción positiva y paridad", Política y Sociedad, Vol. 42 Núm. 2.

OVALLE, I. (2005): "Diversidad cultural y desarrollo organizacional" en "Actualizaciones para el desarrollo organizacional" Marchant, L. (Ed.). 2005.

PYSZCZYNSKI, T. L. (2002): "Gender differences in the willingness to engage in risky behavior: A terror management perspective" 26, 117-142.

POWELL, M. y ANSIC, D. (1997): "Gender Differences in Risk Behaviour in Financial Decision-Making: An Experimental Analysis." Journal of Economic Psychology 18: 605-628.

RAGINS, B. R.; TOWNSEND, B. y MATTIS, M. (1998): "Gender gap in the executive suite: CEOs and female executive report on breaking the glass ceiling". Academy of Management Executive.

RAGNHILD, S. J. y SCHØNE, P. (2006): "Female Managed Firms –Does it make a Difference?" Instituut for Samfunnsforskning. ISF 2006. Lisboa.

RAMOS LÓPEZ, M. A. (2005): "Liderazgo femenino: Diversidad de género como estrategia de cambio". Jornadas de Difusión y Estudios de Género en Palencia. 4 de octubre de 2005.

RAMOS LÓPEZ, M. A. (2005): "Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir". Universitat de València.

RAMOS, A; SARRIÓ, M.; CANDELA, C. y BARBERÁ, E. (2002). "El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres". Revista de Psicología Social, Vol. 17, Nº 2., pp. 167-182.

RANDOY, T. y THOMSEN, S. (2006): "A Nordic perspective on Board Diversity". Nordic Innovation Center.

REYNO, M.: (2008): "Responsabilidad social empresarial (RSE) como ventaja competitiva".

ROBINSON, G. y DECHANT, K. (1997): "Building a Business Case for Diversity". Academy of management Executive, Vol. 11, No. 3, pp 21-31.

RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ, M. (2008): Concepto y niveles de competitividad, Material Docente, Universidad de Vigo.

- ROSE, C.** (2007): "Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence". *Corporate Governance: An International Review* 15:2, 404-413.
- RYAN, M. K. y HASLAM, S. A.** (2005): "The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions". *British Journal of Management*, 16, 81-90.
- SALAZAR, M. A.** (2006): "El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? Universidad de Viña del Mar. Chile.
- SÁNCHEZ-APELLÁN, M.** (1997): "Mujeres, dirección y cultura organizacional". CIS.
- SÁNCHEZ GARDEY, G.** (2007): "La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión". Universidad de Cádiz.
- SASTRE CASTILLO, M. A.** (2004): "¿Igualdad en la empresa? La gestión de la diversidad". *Dirección Estratégica*, número 11, septiembre-noviembre, 2004, pp. 20-25.
- SCHUBERT, R.; BROWN, M.; GYSLER, M. y BRACHINGER, H. W.** (1999), "Financial decision-making: are women really more risk-averse?", *American Economic Review*.
- SHRADER, C. B.; BLACKBURN, V. B. y ILES, P.** (2007): "Women in management and firm financial performance: An exploratory study". *Journal of Managerial Issues*, 9 (3) 355-372.
- SIMARD, C.** (2006): "The business case for Gender Diversity". Anita Bog Institute.
- SMITH, N.; SMITH, V. y VERTER, M.** (2006): "Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms". IZA Department 1708.
- SISTEMA DE ANÁLISIS DE BALANCES IBÉRICOS:** INFORMA. www.informa.es.
- SUSAETA, L. y NAVAS, J. E.:** "La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva. Una aplicación a la empresa multinacional". *Cuadernos de Estudios Empresariales*. 2005 nº15 153-177.
- VALCÁRCEL, A.** (1997-2000): "El camino hacia la paridad: Presencia de mujeres en los ámbitos relevantes de la toma de decisiones". Instituto de la Mujer. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- WILKINS, B. M. y ANDERSEN P. A.** (1991): "Gender differences and similarities in Management Communication". A Meta-Analysis.

Presencia DE mujeres EN Puestos DE Responsabilidad Y Competitividad Empresarial



Relación de tablas
y gráficos

© Cámaras

RELACIÓN DE TABLAS Y GRÁFICOS

Relación de gráficos

- Gráfico 1.** Empresas con y sin diversidad de género en puestos de responsabilidad. Porcentaje sobre el total de empresas con puestos de responsabilidad ocupados por asalariados/as 39
- Gráfico 2.** Grado de feminización del empleo total en las empresas con y sin diversidad de género en puestos de responsabilidad. Porcentaje de mujeres en el total del empleo 46
- Gráfico 3.** Distribución del empleo por grupos ocupacionales en las empresas con y sin diversidad de género en puestos de responsabilidad. Porcentaje sobre el total de cada grupo de empresas 50
- Gráfico 4.** Empleo a jornada parcial en las empresas con y sin diversidad de género en puestos de responsabilidad. Porcentaje sobre el total del empleo 52
- Gráfico 5.** Empleados/as con contrato de duración indeterminada en las empresas con y sin diversidad de género en puestos de responsabilidad. Porcentaje sobre el total del empleo 53
- Gráfico 6.** Distribución por cuartiles del Indicador de Competitividad. Detalle para las distintas categorías de diversidad de género 62

Relación de tablas

- Tabla 1.** Implementación de la gestión de la diversidad. Pasos a seguir 17
- Tabla 2.** Principales estudios que analizan la relación entre diversidad y competitividad empresarial 26/28
- Tabla 3.** Presencia de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas cotizadas. Unión Europea de los 15 + Noruega. 2005-2007. Porcentaje sobre el total 29
- Tabla 4.** Distribución de las empresas de la muestra de la Encuesta de Estructura Salarial y Competitividad Empresarial por tramos de tamaño. 33
- Tabla 5.** Distribución por sector y tramo de tamaño de la submuestra de empresas con puestos de responsabilidad. Porcentaje sobre el total 37
- Tabla 6.** Titularidad de las empresas con y sin diversidad de género en puestos de responsabilidad. Porcentaje sobre el total de cada grupo de empresas y de cada categoría. 40

Tabla 7. Propiedad de las empresas con y sin diversidad de género en puestos de responsabilidad. Porcentaje sobre el total de cada grupo de empresas y de cada categoría.	40
Tabla 8. Personalidad jurídica de las empresas con y sin diversidad de género en puestos de responsabilidad. Porcentaje sobre el total de cada grupo de empresas y de cada categoría.	41
Tabla 9. Participación extranjera en las empresas con y sin diversidad de género en puestos de responsabilidad. Porcentaje sobre el total de empresas.	41
Tabla 10. Ubicación sectorial de las empresas con y sin diversidad de género en puestos de responsabilidad. Porcentaje sobre el total de cada grupo de empresas y de cada categoría.	42
Tabla 11. Tamaño de las empresas con y sin diversidad de género en puestos de responsabilidad. Porcentaje sobre el total de cada grupo de empresas y de cada categoría.	43
Tabla 12. Tamaño medio de las empresas con y sin diversidad de género en puestos de responsabilidad.	43
Tabla 13. Mercado principal de las empresas con y sin diversidad de género en puestos de responsabilidad. Porcentaje sobre el total de cada grupo de empresas y de cada categoría.	44
Tabla 14. Principales cifras económicas y financieras de las empresas con y sin diversidad de género en puestos de responsabilidad. Año 2006	45
Tabla 15. Grado de feminización de los distintos grupos ocupacionales en las empresas con y sin diversidad de género en puestos de responsabilidad. Porcentaje de mujeres en el total de cada grupo ocupacional	47
Tabla 16. Grado de feminización de los distintos grupos educativos en las empresas con y sin diversidad de género en puestos de responsabilidad. Porcentaje de mujeres en el total de cada grupo educativo	47
Tabla 17. Distribución del empleo por tramos de edad en las empresas con y sin diversidad de género en puestos de responsabilidad. Porcentaje sobre el total de cada grupo de empresas	48
Tabla 18. Distribución del empleo por nivel de estudios en las empresas con y sin diversidad de género en puestos de responsabilidad. Porcentaje sobre el total de cada grupo de empresas	49
Tabla 19. Distribución del empleo por nivel de estudios y sexo en las empresas con y sin diversidad de género en puestos de responsabilidad. Porcentaje sobre el total de hombres y mujeres ocupados en cada grupo de empresas.	49
Tabla 20. Distribución del empleo por grupo ocupacional y sexo en las empresas con y sin diversidad de género en puestos de responsabilidad. Porcentaje sobre el total de hombres y mujeres con ocupación en cada grupo de empresas.	51
Tabla 21. Niveles salariales en las empresas con y sin diversidad de género en puestos de responsabilidad. (Total empresas=100)	53
Tabla 22. Niveles salariales por sexo en las empresas con y sin diversidad de género en puestos de responsabilidad. (Hombres=100)	54
Tabla 23. Variables incluidas en la construcción del Indicador de competitividad	58
Tabla 24. Estimación de Componentes Principales. Varianza total explicada.	59
Tabla 25. Matriz de componentes principales	60

Tabla 26. Ponderaciones de las variables originales sobre el Indicador de Competitividad	61
Tabla 27. Modelo explicativo de la competitividad empresarial. Resultados del modelo logit	64/65
Tabla 28. Perfil de las empresas españolas con mayor y menor nivel de diversidad de género.	71



Cambrés Cámaras Canberak



Cámaras de Comercio
camaras.org