

ECONOMISTAS

MADRID

COLEGIO DE

COLEGIO DE ECONOMISTAS DE MADRID
CONSEJO GENERAL DE ECONOMISTAS



LA MUJER Y LA ECONOMÍA

Nº 161

ECONOMISTAS

COLEGIO DE MADRID

Nº 161 / Febrero 2019

Consejo de Redacción

Director

Jaime Requeijo

Secretario

Rafael Laso

Consejeros

Fernando Bécker

José M^a Casado

Juan Ramón Cuadrado

Juan José Durán

José M^a Espí

Pascual Fernández

Silvia Iranzo

Rafael Pampillón

Amelia Pérez Zabaleta

Antonio Pulido

José M^a Rotellar

Redacción y Administración

Colegio de Economistas de Madrid

Flora, 1 - 28013 Madrid

91 559 46 02

revista.economistas@cemad.es

www.cemad.es

Diseño de Portada

Fernando Villar

Impresión

Grupo Raiz Dismark, S.L.

Depósito Legal

M-13.155-1983

ISSN 0212-4386

No está permitida la reproducción total o parcial de esta revista, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro y otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor.



Colegio de
Economistas
de Madrid

El Colegio de Economistas de Madrid no comparte necesariamente las opiniones expresadas en los artículos publicados, los únicos responsables son sus propios autores.

5 Editorial

En Portada

Coordinadora:

Silvia Iranzo Gutiérrez

Técnico Comercial y Economista del Estado.

Profesora de CUNEF y de IEB

6 Racionalidad económica y diversidad de género

Nadia Calviño Santamaría

10 Diferencias en la búsqueda de empleo, por género, entre la población ocupada

*Paula Apascaritei y**Marta Elvira*

22 Mujeres en Consejos de Administración

*Nuria Chinchilla Albiol y**Esther Jiménez López*

35 La diversidad en las normas sobre buen gobierno

Manuel Conthe Gutiérrez

43 Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los *millennials*

Nuria Vilanova

53 Mujeres y mercado de trabajo en España: situación, políticas públicas e iniciativas de la UE

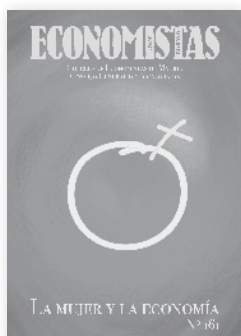
Juan Luis Gimeno Chocarro

72 Mujer emprendedora: un futuro
marcado por el acceso al capital
M^a Eugenia Girón Dávila

85 El nuevo papel de la mujer en la empresa.
Claves de un cambio imparable que transformará
el mundo laboral
*Isabel Linares e
Ignacio García López*

95 La mujer y el poder económico público
Silvia Iranzo Gutiérrez

119 **Libros y revistas**



LA MUJER Y LA ECONOMÍA

La mujer ha realizado notables progresos en España en el campo de la reducción de la desigualdad de género en los últimos años. Ha mejorado su formación, su tasa de participación en el mercado laboral, su nivel salarial, su promoción a puestos directivos en la empresa, su presencia en consejos de administración de compañías cotizadas y su ascenso a muchos puestos de máximo nivel en el gobierno económico público. Y es que la diversidad de género no es solo una cuestión de equidad, sino también de buen gobierno económico. Algunos estudios de consultoras e instituciones especializadas de primer orden demuestran que la presencia de mujeres en las cúpulas directivas de las empresas y en sus consejos de administración mejoran los resultados a largo plazo de las compañías, ya que la mujer aporta habilidades, competencias y puntos de vista distintos que mejoran la gobernanza a largo plazo.

Sin embargo, queda mucho por hacer en materia de aproximación de la mujer al papel que le correspondería de acuerdo con su participación en la población y su nivel de cualificación. La brecha salarial de género en España, del 14,2% según Eurostat para 2016, sigue siendo relevante. El paro de larga duración afecta hoy más a la mujer que al hombre en nuestro país. Y la participación de la mujer en los órganos de dirección de la empresa dista mucho de alcanzar el nivel que le correspondería con arreglo a su preparación profesional. La proporción de mujeres en los consejos de administración del IBEX en España ni siquiera alcanza el 25%, si bien ha avanzado casi trece puntos porcentuales en los últimos ocho años. En el ámbito público a nivel global, la participación de las mujeres en las instituciones y organismos de gobierno económico público tan solo alcanza el 16,8% (para países que representan en conjunto el 90% del PIB mundial). La buena noticia es que España se sitúa en tercer lugar en este campo, empatada con Alemania, Reino Unido, Suecia y Austria.

Las políticas que se podrían acometer para reducir la brecha salarial de las mujeres pasan por mejorar, entre otras, las posibilidades de conciliación laboral y familiar. Para ello sería necesario incrementar el apoyo público a las guarderías y centros de cuidado de mayores, mejorar las posibilidades de empleo a tiempo parcial en actividades de elevada cualificación, incrementar la transparencia salarial en los centros de trabajo e impulsar la formación superior de la mujer en disciplinas como ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas. Las políticas en materia de promoción de la mujer a los puestos directivos y cúpulas de las empresas u otras instituciones han seguido distintos enfoques. Una propuesta son las cuotas obligatorias, con sanciones en caso de incumplimiento, seguida en países como Noruega, Francia o Italia. La ventaja de las cuotas es su efectividad en un corto espacio de tiempo, con el consiguiente rápido efecto de arrastre positivo en el ascenso de la mujer a los puestos de alta dirección ejecutiva, el impulso a la ambición de las generaciones jóvenes de mujeres y la creación de redes de comunicación y protección entre las propias mujeres para facilitar su acceso a puestos de alta responsabilidad. Sin embargo, las cuotas pueden introducir discriminación y no alteran necesariamente la cultura corporativa subyacente de las empresas. En España, el enfoque de los códigos de buen gobierno en materia de incorporación de la mujer a los consejos de administración, que está teniendo resultados positivos (aunque con progresión muy lenta en el tiempo), ha sido la introducción de recomendaciones de alcanzar determinados porcentajes de presencia femenina, bajo el principio de *cumplir o explicar*. El avance de las posiciones de grandes inversores institucionales en las empresas y su capacidad de presión para la introducción de criterios de ESG (*Environmental, Social and Governance*) en la gerencia de las mismas, está ayudando a impulsar la diversidad de género en los puestos de alta responsabilidad.

RACIONALIDAD ECONÓMICA Y DIVERSIDAD DE GÉNERO

Nadia Calviño Santamaría

Ministra de Economía y Empresa

RESUMEN

La economía, como ciencia social, debe no solo explicar y responder a la evolución de las grandes cifras macroeconómicas y los desequilibrios financieros, sino también proporcionar respuestas coherentes a los principales retos de la sociedad.

El impacto de la desigualdad, la sostenibilidad medioambiental, la economía colaborativa, los nuevos servicios digitales, el valor de los datos personales, de la salud y los servicios sociales o la brecha de género son asuntos que han recibido poca atención por parte de la disciplina académica y que, sin embargo, han de ser abordados urgentemente para poder entender el profundo cambio que está viviendo nuestra economía social de mercado.

Dos mil dieciocho ha sido el año en el que el movimiento feminista ha alcanzado escala global. La toma de conciencia sobre la importancia de la igualdad de género ha saltado a la esfera pública de manera irreversible, impulsando una consideración cada vez más sistemática de la diversidad en el ámbito del análisis y de la política económica: por motivos de justicia y equidad y también por pura racionalidad económica.

PALABRAS CLAVE

Diversidad de género, Crecimiento económico, Enseñanza de economía, Transformación estructural.

El desequilibrio del poder económico en detrimento de las mujeres es uno de los grandes problemas globales de justicia y equidad a los que nos enfrentamos. La brecha de género tiene además graves consecuencias económicas en el corto y medio plazo. Esta cuestión, junto con otras como la sostenibilidad medioambiental y la justicia redistributiva, debe formar parte de cualquier agenda de política económica orientada a conjugar la estabilidad financiera con el progreso social.

A día de hoy existe un amplio consenso social sobre la necesidad de lograr la igualdad efectiva entre hombres y mujeres. Se trata de un objetivo inaplazable cuya defensa compete a todos por múltiples razones sociales, políticas y también económicas, de entre las que cabe señalar dos elementos de la realidad que resultan particularmente ilustrativos.

El primero de ellos es que la crisis ha supuesto un retroceso en materia de igualdad de género en un buen número de economías avanzadas. España es una de

ellas. En el año 2007, nuestra economía era la décima del mundo en igualdad de género según el *Gender Gap Index* del Foro Económico de Davos. Este Índice analiza distintas dimensiones de la brecha de género, como la económica, el empoderamiento político, la sanitaria y la educativa. Desde entonces España ha venido descendiendo en este *ranking* hasta situarse en el puesto número 29 en la edición de 2018 que se publicó a mediados de diciembre (1).

La falta de avance en nuestro país es especialmente acuciante en lo que se refiere a la participación económica y las oportunidades de las mujeres, donde la brecha de género es de casi el 42% según este mismo índice. Resulta también muy preocupante que en el apartado de igualdad salarial España se sitúe en el puesto 129 de un total de 149 economías analizadas en el informe. Esto se debe en gran medida a la automatización y la digitalización, que ha afectado de manera más intensa a tareas desempeñadas mayoritariamente por mujeres. El informe señala que los

progresos en igualdad de género son demasiado lentos hasta el punto de que, si se mantuviera el ritmo de avance actual, se tardarían dos siglos en alcanzar una paridad efectiva en el mercado de trabajo.

Este panorama es preocupante. En primer lugar, por razones de justicia y equidad, cuestiones que por sí solas ya justificarían políticas públicas para revertir la discriminación. A ellas se unen además importantes razones económicas. Estudios recientes señalan que la paridad efectiva de las mujeres genera más beneficios económicos de lo que se pensaba inicialmente porque la evidencia empírica está acreditando que la diversidad genera valor; un valor cuantificable y tangible.

Los estudios tradicionales sobre la materia se han centrado en analizar el aumento de la dotación del factor trabajo –y por tanto del PIB– generado por una mayor participación de la mujer. Según estos enfoques, el género no es una dimensión relevante: los hombres y las mujeres se consideran *factores sustitutivos* de modo que la dotación del factor trabajo es equivalente a la suma de horas trabajadas por individuos, independientemente de su género.

Sin embargo, los estudios más recientes demuestran que mujeres y hombres se complementan unos a otros en el ámbito del trabajo, porque cada uno aporta distintas habilidades y perspectivas (IMF, 2018a). Esto supone que la diversidad de género no solo genera un aumento de la dotación del factor trabajo en términos absolutos, sino que también mejora la productividad de los factores ya existentes. De este modo, las ganancias en términos de crecimiento económico de incorporar a las mujeres de manera efectiva superarían lo que se consideraba tradicionalmente. Es más, si una mayor diversidad aumenta la productividad de los factores ya empleados, los salarios de los hombres pueden también mejorar con la inclusión de las mujeres en el ámbito económico.

La mayoría de estimaciones disponibles sitúan la pérdida de PIB asociada a la brecha de género en al menos el 15% en el caso de España (véase, por ejemplo, Cuberes y Teignier, 2015). A nivel global, un informe reciente del Banco Mundial estima que la desigualdad de ingresos en perjuicio de las mujeres supone un 14% de pérdida en riqueza global, equivalente a más de

23.000 dólares por persona en el mundo (Wodon y De la Briere, 2018).

El valor generado por la diversidad es patente también en el ámbito del sector financiero (IMF, 2018b). La mayor presencia femenina en los consejos de administración de las instituciones financieras y de supervisión está asociada con mayor estabilidad financiera: mayores colchones de capital, menor volumen de préstamos de dudoso cobro y mayor resistencia a los test de *stress*. Una de las razones fundamentales que se aducen para explicar este fenómeno es que la diversidad conduce a una mejor toma de decisiones.

El segundo elemento de la realidad que debe hacernos pensar está relacionado con la escasa presencia de mujeres en el ámbito de la ciencia económica, tanto en las principales instituciones y órganos decisorios como en la investigación. Está acreditado que esta falta de diversidad influye en lo que se mide, se estudia y se recomienda desde la academia o los organismos internacionales y, por tanto, en las opciones dominantes de política económica.

Los datos son abrumadores: la economía es una de las disciplinas académicas con un mayor sesgo masculino. En Europa solo un 20% de los economistas *senior* son mujeres, mientras que en EE.UU. solo hay un 15% de catedráticas en economía (OCDE) (2). Y solo una mujer en la historia ha ganado el Premio Nobel de Economía.

En esta línea, no resulta casual que la evaluación del desempeño económico se base casi exclusivamente en el PIB. Este agregado solo tiene en cuenta las transacciones de mercado, con la única excepción del consumo público, cuya inclusión a su vez está relacionada con el origen histórico del PIB tal y como se entiende hoy en día (que se remonta al final de la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial, cuando el gasto militar tenía una gran importancia, tanto en términos cuantitativos como políticos). La economía se mide en función del valor de mercado y ello supone que la economía doméstica, la cooperación, la economía de los cuidados y otras actividades tradicionalmente desempeñadas por las mujeres no son objeto de medición. Según los agregados económicos predominantes, las mujeres que en muchos lugares del mundo dedican su vida a cuidar de los niños o ancianos o caminan

kilómetros para buscar agua y acarrearla hasta sus hogares no están contribuyendo al progreso económico de sus sociedades. Y esto es muy relevante porque la sociedad tiende a percibir –y los dirigentes políticos a preocuparse por– aquello que se mide.

En este sentido, el Grupo de Expertos de Alto Nivel sobre la Medición del Desempeño Económico y el Progreso Social, auspiciado por la OCDE, ilustra en un estudio reciente cómo la excesiva dependencia del PIB como criterio de desempeño económico fue en buena medida responsable de que no se actuara a tiempo para prevenir la crisis de la última década. Su propuesta es enriquecer los indicadores económicos de referencia con otras métricas entre las que destacan la desigualdad o el grado de inseguridad económica (Stiglitz y cols., 2018). En esta misma línea, una mujer economista ha puesto encima de la mesa de manera muy elocuente la necesidad de replantear lo que se entiende como creación de valor en la ciencia económica (Mazzucato, 2018). Abrir este debate puede contribuir a hacer las economías más productivas, más equitativas y más sostenibles.

De la misma forma, es preciso reflexionar sobre las características del *homo economicus*, base de los modelos, cuyo comportamiento se presume guiado por la racionalidad, la independencia y la ambición o el propio interés; sin considerar en absoluto otros factores relacionados con la maximización del bienestar colectivo, la confianza o el logro de equilibrios cooperativos estables en el tiempo. Las implicaciones de política económica son evidentes: los agentes son siempre racionales, su interacción en los mercados también, cualquier equilibrio es bueno y, por tanto, la regulación no es sino una interferencia innecesaria ya que con incentivos adecuados se puede lograr la asignación óptima. Sin embargo, los límites de esta aproximación para tratar de explicar la realidad son cada vez más claros. Sin entrar aquí en las múltiples implicaciones para la política económica, basta recordar el papel de la regulación inadecuada e insuficiente en el desencadenamiento de la Gran Recesión.

No es accidental que a día de hoy la investigación económica se centre en gran medida en materias relacionadas con las matemáticas y los modelos cuan-

titativos mientras que otras, como la economía de la salud, del bienestar o de la educación, reciben en conjunto mucha menor atención por parte de los investigadores (Auriol, 2018). Estas últimas son de las pocas materias en las que predominan los artículos escritos por mujeres economistas, que se interesan en mayor medida por ramas aplicadas de la ciencia como la economía del trabajo, la demografía o el desarrollo, además de las ya mencionadas. Es interesante señalar que las mujeres economistas tienen también visiones diferentes respecto a los fenómenos y las políticas. Se ha acreditado que, frente a sus homólogos masculinos, las doctoras en economía en EE.UU. tienen más probabilidad de mostrarse de acuerdo con afirmaciones como que la regulación gubernamental en ese país no es excesiva, que la distribución de la renta debe ser más equitativa o que las mujeres y los hombres no tienen las mismas oportunidades profesionales (véase *The Economist* o May y cols., 2014). En el caso de Europa, las economistas tienen más probabilidad de mostrarse a favor de incrementar la protección medioambiental que sus compañeros varones. Del mismo modo, es menos probable que una mujer economista en Europa se muestre a favor de la solución de mercado frente a la intervención gubernamental (May y cols., 2018).

Por tanto, la falta de diversidad no es una cuestión anecdótica, no solo reduce el desempeño económico en relación al potencial, sino que también encorseta nuestra aproximación a los fenómenos y las opiniones prevalecientes entre los economistas sobre un determinado asunto. Dada la particular influencia que tiene esta disciplina académica en las políticas públicas, parece razonable pensar que esta circunstancia condiciona el menú de política económica o, dicho de otra forma, el marco de lo que se consideran políticas económicas aceptables, ortodoxas y razonables.

Son muchas las instituciones que, conscientes de ello, están haciendo un esfuerzo decidido por superar este encorsetamiento a través de la diversidad. En el último año, el FMI, la OCDE y el Banco Mundial han nombrado a tres mujeres como sus respectivas economistas jefes. Y las asociaciones económicas más importantes comienzan a preocuparse de manera manifiesta por el sesgo masculino en la profesión, cons-

tituyendo comités específicos dedicados a evaluar la presencia de mujeres en la disciplina académica. En esta misma línea, en el Gobierno de España, mayoritariamente femenino, por primera vez los ministerios con competencias en el área económica están en su inmensa mayoría dirigidos por mujeres.

Es fundamental comprender la sociedad para así poder transformarla. Y eso requiere una visión abierta y global y el replanteamiento de algunos de los principios que han dominado la ciencia económica mediante una pluralidad de enfoques, es decir, mediante la diversidad en sentido amplio: de edad, de disciplinas y, por supuesto, de género. De ello depende que acertemos en nuestros diagnósticos y recomendaciones y, en última instancia, nuestro éxito como sociedad a la hora de afrontar los retos del futuro.

NOTAS

- (1) Alemania ha pasado del puesto número 7 al 14, Bélgica del 19 al 32. En cambio, otros países han mejorado como Francia (del 51 al 12) o Canadá (del 18 al 16) o se han mantenido (Portugal, en el puesto 37).
- (2) En el año 2015 y en EE.UU. solo el 30% de los doctorados en Economía fueron otorgados a mujeres, frente a más del 50% en las ramas conocidas como STEM (ciencia, tecnología, ingeniería o matemáticas), en humanidades o en otras ciencias sociales (Bayer y Rouse, 2016). En Europa, hay muchas menos investigadoras en Economía que en otras ramas de las ciencias sociales como Ciencias Políticas o Sociología: 24% frente a 57% y 38%, respectivamente (Marimón et al, 2011).

BIBLIOGRAFÍA

- Auriol E. (2018), «Women in Economics», Brussels Economic Forum, junio 2018.
- Bayer, A. y Rouse, C. E. (2016), «Diversity in the Economics Profession: A New Attack on an Old Problem», *Journal of Economic Perspectives*, vol. 30, núm. 4, Fall 2016, págs. 221-242.
- Beneito, P.; Boscá, J. E.; Ferri, J. y García, M. (2018), «Women across Subfields in Economics: Relative Performance and Beliefs», *Working Papers* 2018-06, FEDEA.
- Cuberes, D. y Teignier, M. (2015), «Aggregate effects of Gender gaps in the labor market: A quantitative estimate», *Journal of Human Capital*, vol. 10, núm. 1, primavera 2016.
- The Economist «Women and economics: The profession's problem with women could be a problem with economics itself», Print edition, Dec 19th 2017.
- «The Global Gender Gap Report» (2018), World Economic Forum.
- Lange, G.; Wodon, Q.; Carey, K. (2018), «The Changing Wealth of Nations 2018: Building a Sustainable Future», World Bank, Washington, DC.
- Marçal, K. (2016), «Who cooked Adam Smith's dinner: a story of women in economics», *Pegasus Books*; 1 edition (May 9, 2017).
- Marimon, R.; Guardiancich, I.; Mariathan, M.; Rossi, E. (2011), «Survey on Research Funding for the Social Sciences in Europe», European University Institute, Max Weber Programme, Academic Careers Observatory, EUI.
- Mariya Brussevich, Era Dabla-Norris, Christine Kamunge, Pooja Karnane, Salma Khalid y Kalpana Kochhar (2018), «Gender, Technology and the future of work», International Monetary Fund, Washington D.C.
- May, A. M.; McGarvey, M. G. y Whaples, R. (2014), «Are Disagreements among Male and Female Economists Marginal at Best? A Survey of AEA Members and Their Views on Economics», *Contemporary Economic Policy* 32 (1):111-32.
- May, A. M.; McGarvey, M. G. y Kucera, D. (2018), «Gender and European Economic Policy: A Survey of the Views of European Economists on Contemporary Economic Policy», *Kyklos* 71 (1):162-83.
- Mazzucato, Ma. (2018), «The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy», Allen Lane.
- Ostry, J. D.; Álvarez, J.; Espinoza, R. y Papageorgiou, C. (2018), «Economic gains from gender inclusion: new mechanisms, new evidence», International Monetary Fund, Washington D.C. (IMF, 2018a).
- Sahay, R.; Čihák, M. y otro IMF Staff (2018), «Women in finance: a case for closing gaps», International Monetary Fund, Washington D.C. (IMF, 2018b).
- Sahay, R.; Čihák, M.; N'Diaye, P.; Barajas, A.; Kyobe, A.; Mitra, S.; Nian Mooi, Y. y Yousefi, S. R. (2017), «Banking on Women Leaders: A Case for More?», International Monetary Fund, Washington D.C.
- Stiglitz, J.; Fitoussi, J. y Durand, M. (2018), «Beyond GDP: Measuring What Counts for Economic and Social Performance», *OECD Publishing*, París.
- Wodon, Quentin T.; de la Brière, B. (2018), *Unrealized Potential: The High Cost of Gender Inequality in Earnings, The Cost of Gender Inequality*, Washington, D.C.: World Bank.

DIFERENCIAS EN LA BÚSQUEDA DE EMPLEO, POR GÉNERO, ENTRE LA POBLACIÓN OCUPADA

Paula Apascaritei y Marta Elvira (*)

IESE Business School, Universidad de Navarra

RESUMEN

En este estudio mostramos y debatimos las diferencias que existen por género en términos de búsqueda de trabajo de la población empleada. Mediante un análisis econométrico observamos que, una vez controladas las diferencias en variables laborales y demográficas, las mujeres son de media menos propensas que los hombres a buscar trabajo. Asimismo, encontramos una diferencia significativa en cuanto al género dependiendo de la ocupación: las mujeres empleadas en una ocupación no elemental son menos proclives a buscar un nuevo puesto de trabajo, resultado que no aparece entre los hombres. La evidencia presentada es relevante dada la importancia que la búsqueda de empleo por parte de la población ocupada tiene para agilizar la movilidad laboral. Si comprendemos dicho proceso podremos avanzar en solucionar la escasez de talento femenino en los puestos de liderazgo.

PALABRAS CLAVE

Búsqueda de empleo, Género, Desigualdad, Nivel socioeconómico, Población ocupada, Talento femenino, Liderazgo femenino.

1. Introducción

Alcanzar la igualdad de género en el mercado laboral podría tener importantes consecuencias económicas. Según la consultora McKinsey (2015), si esto ocurriera a nivel global, el PIB mundial se incrementaría en 12 billones de dólares en el año 2025, lo que supondría un aumento del 11% respecto al 2015. Sin embargo, y a pesar de los recientes esfuerzos realizados al respecto, la desigualdad de género en el mercado laboral persiste tanto a nivel europeo como en España.

En la Unión Europea (UE), según datos de Eurostat, el 44% de las mujeres tienen estudios superiores, frente a un 34% de los hombres (datos del 2016), pero solo el 33% de puestos directivos están ocupados por mujeres, a pesar de su alto nivel de formación (1). En términos de brecha salarial por género, Eurostat indica que ese mismo año, en la UE, las mujeres ganaban de media un 16,2%

menos por hora que los hombres (2); si bien esta brecha salarial está sin ajustar por otras diferencias como nivel de educación, experiencia laboral u ocupación. En España, la brecha salarial se situaba en 2016 en un 14,2%, muy cerca de la media de los 28 países de la UE (3).

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) (4), el porcentaje de mujeres ocupadas en las categorías salariales más bajas supera al de los hombres: en el año 2016, el 50,7% de las mujeres estaban empleadas en trabajos con salarios que las situaba por debajo del decil 5, mientras que solo un 30,4% de los hombres se encontraban en esta situación. No es de extrañar que en los deciles salariales más altos, del 8 al 10, observemos la situación contraria, ya que emplean al 24,9% de las mujeres frente a un 34,6% de los hombres.

Es importante comprender por qué se dan estas diferencias por género, especialmente en los puestos de liderazgo de las empresas. Aquí estudiamos la relación existente entre las diversas características socioeconómicas y la variable de género, para entender por qué, con una educación media superior a la de los hombres, ellas estén menos representadas en las altas jerarquías de la empresa y reciban salarios inferiores.

(*) Las autoras agradecen el apoyo de la Cátedra Puig de Liderazgo Global de IESE Business School, así como las sugerencias de Rocío Bonet, Christopher Rider, participantes en el Madrid Work & Organizations Workshop y Academy of Management Workshop on Job Precariousness.

La búsqueda de empleo de la población empleada es un factor relevante, aunque menos estudiado, que afecta la brecha salarial, y puede mejorar las expectativas laborales del trabajador (Fuller, 2008; Keith y McWilliams, 1999; Manning y Swaffield, 2008). Por ello, en este artículo analizamos el proceso de búsqueda de trabajo por parte de la población empleada, explorando las razones que expliquen las diferencias de género observadas en el mercado laboral. Además, cada vez es más recurrente que las empresas recluten a personas externas para ocupar sus puestos clave (Quintana-García y Elvira, 2017), entender las características de género y socioeconómicas asociadas al proceso de búsqueda de empleo.

Al analizar microdatos procedentes de la Encuesta de Población Activa (EPA) de España a través del *European Labor Force Survey* (EU-LFS) para el periodo 2009 a 2012, observamos importantes diferencias por género en el proceso de búsqueda de trabajo. Un primer análisis descriptivo muestra que las mujeres son más propensas que los hombres a buscar trabajo, mientras están empleadas. Sin embargo, el análisis econométrico, tras controlar por varias características laborales y demográficas, muestra el resultado opuesto. Asimismo, observamos que la influencia de la variable de ocupación sobre la búsqueda de trabajo varía en función del género: en el caso de los hombres, el nivel ocupacional no influye en la búsqueda de un nuevo puesto de trabajo; mientras que, en la población femenina, se observa que el actual puesto de trabajo condiciona la probabilidad de la búsqueda de empleo.

A lo largo del artículo entraremos en detalle sobre estos resultados. En primer lugar, repasamos los principales mecanismos que conducen a la existencia de brechas de género y explicamos su posible relación con la búsqueda de trabajo; a continuación, analizamos los datos de búsqueda de trabajo en el mercado laboral español, con métodos descriptivos y econométricos; concluimos con una serie de preguntas de investigación que quedan abiertas para futuros estudios.

2. Breve descripción de los principales mecanismos de desigualdad por género

Investigadores del mercado laboral llevan décadas estudiando los mecanismos que dan lugar a diferencias de

género existentes. Sabemos que las brechas salariales y las diferencias en términos de promoción y representación por género observadas en el mercado de trabajo son fruto de procesos que afectan tanto a la oferta como a la demanda laboral.

En términos de *oferta* laboral, existen varias teorías según las cuales hombres y mujeres tienen distintas preferencias en términos de empleo. Por ejemplo, las mujeres prefieren trabajos flexibles que les permitan compatibilizar la vida laboral con la personal. Wiswall y Zafar (2018) muestran que las mujeres están dispuestas a renunciar a parte de su salario para obtener los beneficios mencionados, ya que tienen una mayor *willingness-to-pay* (disposición a pagar o WTP) con el fin de ganar estabilidad y flexibilidad laboral. En el caso de España, las mujeres con trabajos temporales suelen recurrir al autoempleo con el fin de encontrar la deseada flexibilidad y compatibilidad de la vida laboral y personal (Bonet, Cruz, Kranz y Justo, 2013). Continúa pendiente determinar si estas preferencias de trabajo y/o culturas laborales son innatas a las personas, están principalmente condicionadas por el contexto sociocultural en el que se desarrolla una persona o resultan de una combinación de ambos factores.

En términos de *demandas* laborales, los estudios demuestran que hombres y mujeres reciben un trato desigual en los procesos de selección. Algunos de los mecanismos que explican las diferencias son la discriminación estadística, la teoría de la atracción de la similitud y la teoría de la identidad social. La discriminación estadística ocurre cuando un empleador asigna a un trabajador la productividad del promedio de los trabajadores de su clase, discriminando de ese modo a las personas diferentes en cualquiera de las dimensiones relevantes a productividad. Por su parte, la atracción de la similitud, teoría denominada *similarity-attraction paradigm* (Byrne, 1997), consiste en la inclinación de las personas a preferir a quienes se asemejan a uno mismo. Por último, la teoría de la identidad social afirma que los individuos que comparten rasgos tienden a llevarse mejor, a tener actitudes positivas hacia los demás en el trabajo y a establecer una diferenciación entre los miembros pertenecientes al grupo y los *de fuera* (Ashforth y Mael, 1989).

Una de las consecuencias de estos mecanismos de preferencias es el hecho de que las redes de contactos tienden a contar con prototipos. Es decir, una persona suele tener redes de contactos en las que predomine un determinado género, raza o posición social. Si el acceso al trabajo se lleva a cabo a través de estas redes y recomendaciones personales, la información disponible a una persona en lo que concierne a oportunidades laborales puede ser sesgada y dar lugar a segregación en el mercado laboral.

Algunos investigadores destacan que existen dos tipos de segregación por género: la *segregación horizontal* y la *vertical*. La *segregación horizontal* está definida por la existencia de ocupaciones o sectores en los que más de la mitad de las personas que los integran son del mismo sexo. Es decir, aquellos sectores en los que más del 50% de los trabajadores son mujeres (como la enfermería) se perciben como «ocupaciones femeninas» –por el contrario otras ocupaciones se perciben como «ocupaciones masculinas»–. Según el INE (5), en 2017, las ocupaciones donde más mujeres trabajaban eran los servicios de restauración, personales, protección y vendedores (el 29,4% de las mujeres ocupadas), técnicos y profesionales científicos e intelectuales (22%) y, en tercer lugar, las ocupaciones elementales, como personal doméstico y de limpieza (16,9%). En el caso de los hombres (6), el 19% estaban empleados como trabajadores cualificados o artesanos de las industrias manufactureras; el 16,6% trabajaban como personal de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores; y el 14,4% de ellos estaban empleados como técnicos y profesionales científicos e intelectuales. Guner y sus coautores (2014) calculan que el *índice D de disimilitud* de Duncan y Duncan (7) en 2013 para España era de un 36%, es decir, que para que hubiera igualdad de género en el mercado laboral sería necesario que el 36% de personas ocupadas cambiasen de trabajo.

La segregación laboral tiene consecuencias directas en términos salariales. Sabemos que las ocupaciones con una mayor concentración de mujeres también tienen ingresos medios más bajos (Murphy y Oesch, 2016). Existen dos teorías que explican estas diferencias. La teoría de la *queue* afirma que las mujeres acaban en las *colas de trabajo* por detrás de los hombres, por lo que tienen menos acceso a los puestos bien pagados. Por otra parte la teoría de la devaluación del trabajo feme-

nino, afirma que el trabajo de las mujeres es percibido con menor valor añadido, motivo por el cual el salario de estos trabajos es relativamente bajo (Elvira y Graham, 2002; England, Allison y Wu, 2007).

La *segregación vertical* se refiere a la dificultad del colectivo femenino a acceder a puestos altos de las empresas. Los datos del INE (8) reflejan que el 8,1% de los hombres ocupados tiene un puesto de director de pequeñas empresas, departamentos o sucursales, frente al 4,5% de las mujeres. En las grandes y medianas empresas, el 0,3% de los directivos son mujeres, frente al 1% de los hombres registrados en 2017.

Una de las principales explicaciones para la segregación vertical es la inexistencia de una *cantera* de mujeres cualificadas para estos puestos. Es decir, que al llegar determinado escalón en la jerarquía organizacional ya no es posible encontrar un porcentaje suficientemente alto de mujeres como para asegurar la sucesión femenina en puestos clave. De hecho, Fernández-Mateo y Fernández (2016) al estudiar los procesos de selección de altos directivos en el Reino Unido encontraron que la falta de mujeres en este nivel jerárquico se debe tanto a factores de oferta como de demanda laboral. Por una parte, existe menos evidencia de discriminación en los procesos de selección de los altos directivos. Por otra parte, al llegar a un determinado nivel, hay menos oferta de mujeres para los cargos directivos. Los motivos de este fenómeno son múltiples, como el posible efecto a largo plazo de experiencias previas desfavorables durante los procesos de selección y promoción desde puestos en niveles jerárquicos inferiores.

Elvira y Cohen (2001) demostraron la importancia de tener mujeres en todos los niveles jerárquicos de las organizaciones. En su estudio empírico, se muestra que un mayor porcentaje de mujeres en todos los niveles jerárquicos contribuye a que las mujeres tengan una mayor probabilidad de continuar en la empresa, construyendo una base de candidatos internos que permita la sucesión de mujeres en los puestos directivos.

En el estudio empírico que proponemos a continuación tratamos de contribuir a la investigación sobre el *flujo* de mujeres en las organizaciones. El paso previo para que las mujeres estén representadas en el ámbito laboral es el proceso de búsqueda de trabajo. Asimismo, compren-

der cuáles son los factores asociados con la búsqueda de empleo puede ayudar a los políticos a diseñar políticas públicas enfocadas en determinados segmentos de la población, para lograr el mayor impacto posible.

3. Breve descripción de la literatura sobre la búsqueda de trabajo

La búsqueda de trabajo de la población empleada es un paso previo a la movilidad laboral y, por tanto, tiene importantes efectos sobre las carreras profesionales a largo plazo. Diversos autores señalan que los cambios de trabajo de la población joven pueden ayudar a mejorar su situación laboral y salarial (Fuller, 2008; Keith y McWilliams, 1999), si bien es cierto que este efecto depende del patrón de cambios que un individuo siga a lo largo de su historia laboral. A nivel macroeconómico, la movilidad está asociada a la dinámica de los salarios (Karahán, Michaels, Pugsley, Şahin y Schuh, 2017).

En la mayoría de los modelos de búsqueda de trabajo se da por hecho que las personas deciden buscar empleo para corregir una selección subóptima y emprenden este proceso si el beneficio esperado de la búsqueda (nuevo trabajo) es mayor que el coste del mismo (Burdett y Mortensen, 1998; Pissarides, 1994). Con esta premisa, varios mecanismos hacen que la búsqueda de trabajo de las mujeres sea más costosa que la de los hombres, dando lugar a diferencias de género en este comportamiento.

En primer lugar, los modelos tradicionales de empleo están contruidos sobre el modelo de familia del proveedor masculino. Por lo tanto, el papel de la mujer en el mercado laboral es el de la *added worker*, es decir, un trabajador cuyo sueldo no es el principal ingreso de la familia. Este supuesto se puede demostrar empíricamente, ya que las mujeres tienen, de media, una menor participación en el mercado laboral y dicha participación puede ser interrumpida por diferentes factores (Fuller, 2008; Keith y McWilliams, 1999; Manning y Swaffield, 2008).

En segundo lugar, el coste de oportunidad de la búsqueda de trabajo suele ser superior para las mujeres ya que son estas las que más tiempo dedican tareas do-

mésticas (Keith y McWilliams, 1999). Finalmente, si los mecanismos mencionados anteriormente dificultan el acceso de la población femenina al mercado laboral o a un nuevo puesto de trabajo, se incrementaría el coste de la búsqueda. Es decir, la discriminación laboral podría hacer más difícil que una mujer encuentre un puesto de trabajo o podría disminuir los beneficios esperados de dicha búsqueda. Si los empleadores no perciben a las mujeres como *buenas* trabajadoras comprometidas, es probable que contraten a un hombre. Por otra parte, una red social que no ofrezca la posibilidad de ser recomendada para determinados puestos de trabajo influiría negativamente en las oportunidades laborales de la mujer.

Los ejemplos anteriores ilustran algunos de los procesos que dificultan la búsqueda de trabajo de las mujeres. En efecto, los estudios demuestran que la probabilidad de búsqueda de un nuevo puesto de trabajo es menor en el caso de las mujeres, especialmente si tienen hijos, y mayor para los hombres solteros (Keith y McWilliams, 1999; Pissarides y Wadsworth, 1994; Ponzó, 2012). Por otra parte, la población ocupada tiene una mayor probabilidad de que su búsqueda sea fructífera y de recibir mejores ofertas que la población desempleada (Faberman, Mueller, Şahin y Topa, 2017). Sin embargo, existen pocos estudios que hayan analizado el efecto de otras variables socioeconómicas, en la búsqueda de trabajo. En este estudio analizamos las características demográficas, laborales y socioeconómicas asociadas al proceso de búsqueda de trabajo.

4. Datos y métodos

Obtenemos la muestra de personas objeto de estudio de la *European Labor Force Survey* (EU-LFS) para España en el periodo 2009-2012. Los datos presentan cortes transversales. Excluimos de la muestra a las personas residentes en España, pero no trabajadoras, a quienes no informan del nivel de su salario, a las personas fuera del rango de edad entre los 22 y 67 años y a los trabajadores de las fuerzas armadas. De este modo, el tamaño de la muestra final es de 126.054 personas.

La variable en la que centramos el estudio es la búsqueda de trabajo de la población ocupada, recogida a través de la siguiente pregunta:

En las cuatro últimas semanas, hasta el domingo de la semana de referencia, ¿ha tratado de encontrar algún otro empleo o ha hecho alguna gestión para crear su propia empresa o negocio? Considere cualquier tipo de empleo, aunque sea de unas pocas horas.

Esta variable toma el valor 1 si la respuesta es afirmativa y el valor 0 en caso contrario.

Las variables demográficas que consideramos son el sexo y el estatus socioeconómico medido por el nivel educativo, la ocupación y el salario. Para el nivel educativo, a su vez, consideramos tres niveles: población que ha acabado el ciclo formativo inferior de secundaria, la que finalizó el ciclo formativo superior y la que posee un título universitario.

La ocupación está codificada según los valores de la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO) del año 1988, el cual contiene diez categorías. Como hemos excluido al personal militar (la categoría número 0 de la CIUO-88), trabajamos con nueve categorías profesionales: directores y gerentes, o miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos y personal directivo de la administración pública y de empresas (categoría 1); profesionales científicos e intelectuales (categoría 2); técnicos y profesionales de nivel medio (categoría 3);

empleados de oficina (categoría 4); trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados (categoría 5); agricultores y trabajadores cualificados agropecuarios y pesqueros (categoría 6); oficiales, operarios y artesanos de artes mecánicas y de otros oficios (categoría 7); operadores de instalaciones y máquinas y montadores (categoría 8), y trabajadores no cualificados (categoría 9).

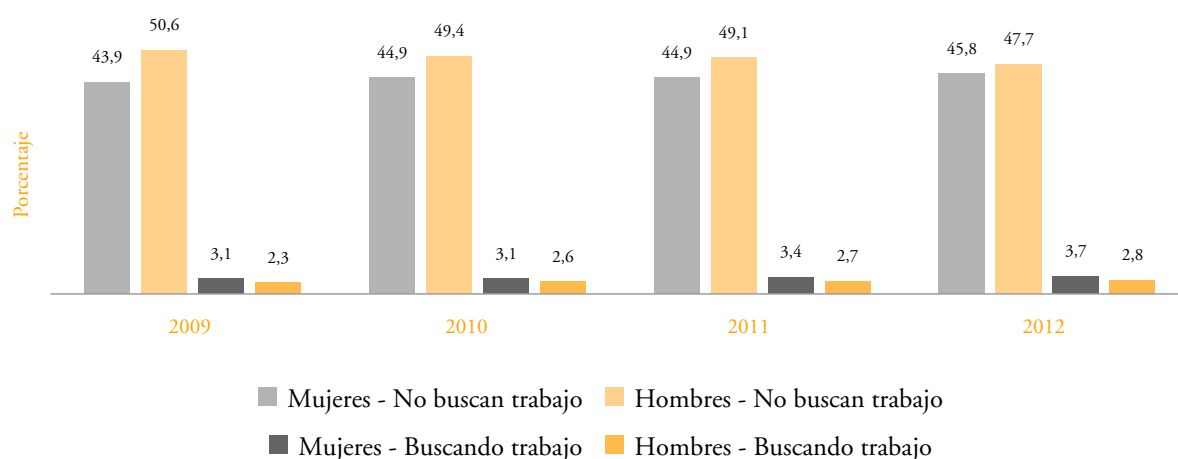
Por último, consideramos los niveles salariales como una característica de la condición socioeconómica. Los datos del salario están codificados según el decil en el que se encuentra cada persona. Según el INE, en 2011 (9) los individuos del primer decil salarial ganaban por debajo de 687,10 euros mensuales, mientras que los del último decil ganaban más de 3.280,20 euros mensuales.

5. Descripción de la muestra

El 6% de los individuos de la muestra están trabajando y buscando empleo al mismo tiempo. En 2009, la proporción era del 5,4%, ascendiendo hasta alcanzar un 6,5% en 2012. La mayor diferencia entre hombres y mujeres que estaban buscando trabajo se da en 2012 con una diferencia de 0,9 puntos porcentuales, y la menor, en 2010 con una diferencia de 0,5 puntos porcentuales (gráfico 1).

Gráfico 1

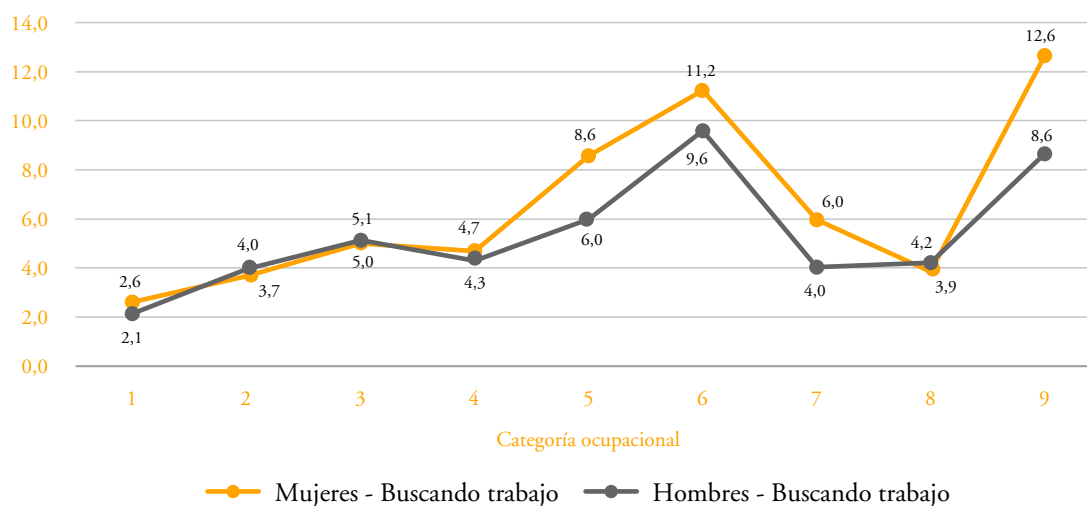
Porcentaje de la población ocupada, según búsqueda de trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de EU-LFS.

Gráfico 2

Porcentaje de individuos empleados según búsqueda de trabajo y ocupación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de EU-LFS.

De todas las mujeres ocupadas con un bajo nivel de educación, el 8,6% está buscando trabajo; en el caso del nivel educativo medio el número asciende al 7,2%; y en el nivel alto, se sitúa en el 5,6%. En el caso de los hombres, solo un 5% de ellos buscan trabajo estando ocupado siendo este porcentaje el mismo para todos los niveles de educación.

En términos de ocupación, observamos que existen importantes diferencias por género en los puestos con un estatus social bajo. El 12,6% de las mujeres que trabaja en ocupaciones elementales –por ejemplo, como empleadas domésticas o personal de limpieza– está buscando trabajo, frente al 8,6% de los hombres de esta misma categoría ocupacional. Comparativamente, en la ocupación de estatus más alto, las diferencias son casi inexistentes: para la categoría de directivos y gerentes, el 2,1% de los hombres buscan activamente trabajo y, en el caso de las mujeres, un 2,6%. Por lo tanto, observamos que la probabilidad de búsqueda de trabajo se incrementa a medida que disminuye el estatus de la categoría ocupacional (con excepción de las categorías ocupacionales 7 y 8) y que existen diferencias significativas de género en las categorías ocupacionales más bajas, siendo la población femenina de estas la más propensa a buscar trabajo (gráfico 2).

En términos de salario, observamos que el 20% de las mujeres del decil salarial más bajo está buscando trabajo, frente al 27% de los hombres. Hasta el cuarto decil del salario, la probabilidad que los hombres busquen trabajo es superior a la de las mujeres (gráfico 3).

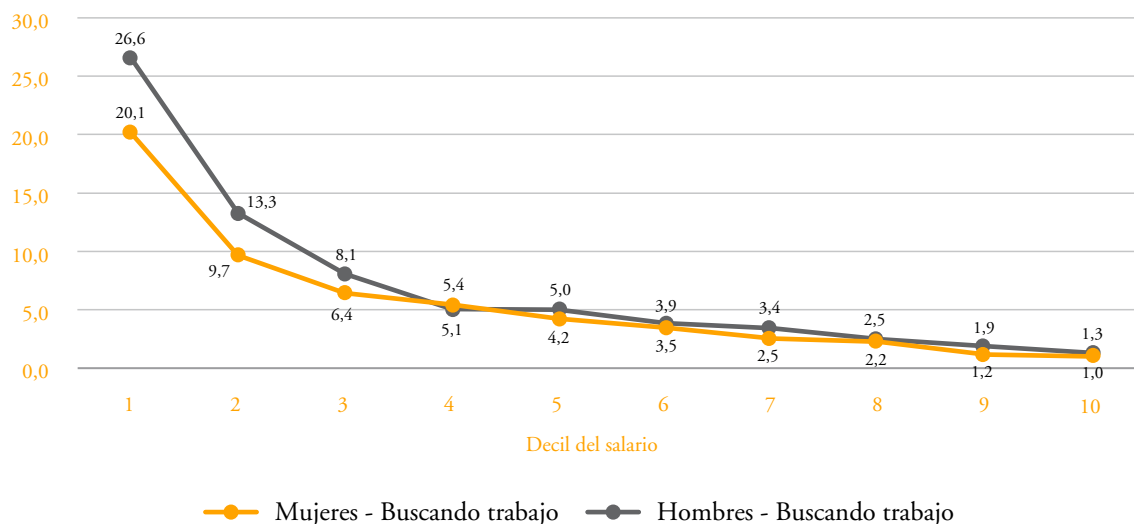
6. Análisis econométrico

Dado que la variable dependiente de nuestro estudio, *búsqueda de trabajo*, es binaria, examinamos los datos utilizando un análisis de modelos de probabilidad lineales y los resultados de una regresión logística. Los resultados obtenidos se recogen en el cuadro 1. Además de los coeficientes mostrados, todos los modelos contienen variables para controlar los efectos de la edad, la región de trabajo, el año, la industria y el grado de urbanización de la zona de residencia.

Los resultados muestran importantes diferencias por género en las relaciones entre las variables socioeconómicas y la probabilidad de búsqueda de trabajo de la población ocupada. En términos de educación, observamos que tanto hombres como mujeres con educación superior tienen mayor disposición a buscar trabajo comparado con personas de nivel educativo bajo.

Gráfico 3

Porcentaje de individuos empleados según búsqueda de trabajo y decil de salario



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de EU-LFS.

Considerando la ocupación, los coeficientes muestran que, en el caso de las mujeres (modelos 1 y 3 del cuadro 1), cuanto mayor es el estatus de la ocupación menor es la probabilidad de búsqueda de trabajo, comparado con una persona en una ocupación elemental. Por ejemplo, una directiva tiene un 4% menos de probabilidad de estar buscando trabajo que una mujer trabajando en una ocupación elemental. Este efecto es económicamente significativo, dado que la probabilidad de búsqueda de trabajo en la población es, de media, el 6%. En el caso de los hombres, no se observan estos comportamientos ni en los modelos de probabilidad lineal ni en los de regresión logística.

En lo que concierne al decil salarial, tanto para hombres como mujeres, cuanto mayor es el nivel de ingresos menor es la probabilidad de búsqueda de trabajo, relativo al primer decil salarial. Las diferencias entre los coeficientes relativos a variables ocupacionales en el modelo para la población femenina y el de la población masculina son estadísticamente significativas ($\text{Chi}^2[8] = 28,36; P = 0,000$). No son significativas las diferencias relativas al decil salarial ($\text{Chi}^2[9] = 15,86; P = 0,069$), ni a la educación ($\text{Chi}^2[2] = 0,54; P = 0,762$).

En análisis adicionales, se ha observado que la probabilidad de búsqueda de trabajo por parte de las

mujeres es más baja que la de los hombres, una vez controladas las variables socioeconómicas, laborales y demográficas.

Las demás variables tienen los efectos esperados: a mayor antigüedad en el puesto de trabajo, menor probabilidad de búsqueda. Si una persona trabaja a jornada completa, es menos propensa a buscar trabajo y una persona con contrato temporal o que trabaja en una empresa con menos de once trabajadores tiene más probabilidades de búsqueda frente a las personas que trabajan en grandes empresas. Asimismo, el trabajo con horarios intempestivos, como turnos de noche o fines de semana, incrementa la probabilidad de búsqueda laboral únicamente en el caso de los hombres. Respecto al estado civil, una mujer soltera tiene mayor disposición a buscar trabajo que una trabajadora casada. El estado civil no afecta a la variable dependiente entre los hombres. Por último, un ciudadano español tiene menor disposición a buscar trabajo que un extranjero, mientras que vivir con al menos un desempleado en el mismo hogar incrementa la probabilidad de búsqueda de un nuevo puesto de trabajo.

Las diferencias más interesantes son las existentes en términos de ocupación. Aunque con estos datos de

Cuadro 1**Análisis de regresión de la búsqueda de trabajo por sexo**

Porcentaje de empresas

Variables	Modelo lineal de probabilidad		Modelo de regresión logística	
	Mujeres (M1)	Hombres (M2)	Mujeres (M3)	Hombres (M4)
Características socioeconómicas				
<i>Educación</i>				
Ciclo secundario inferior (categoría de referencia)				
Ciclo secundario superior	0,01*	0,00	0,01	-0,02
Educación universitaria y ciclo formativo de grado superior	0,02***	0,01***	0,30***	0,32***
<i>Ocupación</i>				
Directores y gerentes	-0,04***	-0,01*	-0,48*	-0,09
Profesionales científicos e intelectuales	-0,04***	0,00	-0,47***	0,04
Técnicos y profesionales de nivel medio	-0,03***	0,00	-0,48***	0,07
Empleados de oficina	-0,04***	0,00	-0,58***	-0,05
Trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados	-0,03***	0,00	-0,41***	-0,18*
Agricultores y trabajadores calificados agropecuarios y pesqueros	-0,01	0,01	-0,20	0,10
Oficiales, operarios y artesanos de artes mecánicas y de otros oficios	-0,02**	-0,01*	-0,34*	-0,22**
Operadores de instalaciones y máquinas y montadores	-0,03***	-0,01	-0,50**	-0,16
Ocupaciones elementales/Trabajadores no calificados (categoría de referencia)				
<i>Decil de salario</i>				
Decil 1 (categoría de referencia)				
Decil 2	-0,06***	-0,03*	-0,32***	-0,11
Decil 3	-0,06***	-0,05***	-0,40***	-0,25*
Decil 4	-0,06***	-0,07***	-0,38***	-0,51***
Decil 5	-0,06***	-0,06***	-0,42***	-0,46***
Decil 6	-0,06***	-0,06***	-0,50***	-0,54***
Decil 7	-0,06***	-0,07***	-0,73***	-0,61***
Decil 8	-0,06***	-0,07***	-0,80***	-0,77***
Decil 9	-0,06***	-0,07***	-1,12***	-0,80***
Decil 10	-0,05***	-0,07***	-0,94***	-1,03***

Cuadro 1 (continuación)**Análisis de regresión de la búsqueda de trabajo por sexo**

Porcentaje de empresas

Variables	Modelo lineal de probabilidad		Modelo de regresión logística	
	Mujeres (M1)	Hombres (M2)	Mujeres (M3)	Hombres (M4)
Otras características laborales				
Tiene un segundo empleo	-0,01	-0,01*	-0,1	-0,14
Antigüedad en el trabajo actual	-0,00***	-0,00***	-0,10***	-0,09***
Trabaja a jornada completa	-0,07***	-0,14***	-0,97***	-1,14***
Tiene contrato temporal	0,09***	0,09***	0,81***	1,02***
Trabaja en una microempresa	0,02***	0,01**	0,25***	0,11*
Trabaja en horarios intempestivos	0,00	0,01***	0,06	0,24***
Tiene responsabilidades de encargado	0,01*	0,00	0,14	0,00
Tasa de paro por región	0,00	0,00	-0,01	0,01
Características demográficas				
Es soltero/a	0,03***	0,00	0,58***	0,07
Vive con al menos un menor de 14 años	-0,01	0,00	-0,12**	0,12*
Tiene nacionalidad española	-0,04***	-0,01*	-0,36***	-0,05
Vive con al menos un desempleado adulto	0,04***	0,02***	0,49***	0,44***
Constante	0,22***	0,20***	-1,43***	-2,31***
Tamaño de la muestra	55.410	56.818	55.410	56.818
R ² /Pseudo-R ²	0,12	0,11	0,23	0,22

Fuente: Elaboración propia.

* p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001.

Nota: Los modelos presentan errores estándar clusterizados por hogar. Todos los modelos contienen variables para controlar los efectos de la edad, la región de trabajo, el año, la industria y el grado de urbanización del lugar de residencia. Los coeficientes mostrados se calculan con respecto a una persona con nivel bajo de educación, en una ocupación elemental, en el primer decil del salario.

tipo transversal no podemos hablar de causalidad, sino de asociaciones, es llamativa la disminución en la probabilidad de búsqueda de trabajo a medida que mejora la categoría ocupacional. Este resultado complementa otros estudios empíricos realizados en Europa y Estados Unidos, cuyos resultados indican que los empleados más cualificados tienen mayor probabilidad de búsqueda de empleo.

7. Discusión

En este estudio mostramos y debatimos las diferencias que existen, por género, en la búsqueda de trabajo de la población empleada. Mediante un análisis econométrico en el cual controlamos las diferencias que pueden deberse a variables laborales y demográficas, observamos que las mujeres son, de media, menos propensas a buscar trabajo que los hombres.

El resultado interesante en términos de variables socioeconómicas es que, en el caso de las mujeres, cuanto más cualificado sea el puesto de trabajo actual, menor es la probabilidad de búsqueda de trabajo, resultado que no se observa en el caso de los hombres. Sin embargo, en términos de educación y salarios, no encontramos diferencias importantes en el comportamiento de búsqueda de trabajo entre hombres y mujeres.

Queda pendiente de resolver la pregunta de por qué se da este comportamiento. Este estudio no permite examinar las causas de este fenómeno, ni es posible argumentar que el efecto de la variable ocupación sea causal. Sin embargo, animamos a realizar estudios en busca de una respuesta.

En el ámbito de la literatura podemos encontrar varias explicaciones plausibles. Por una parte, se ha demostrado que las mujeres están dispuestas a asumir menos riesgos que los hombres (Eckel y Grossman, 2008). Si esto es así, significaría que una mujer que ya haya *alcanzado* una ocupación que considera óptima pararía de buscar trabajo para evitar perder lo que ya tiene. Por otra parte, la investigadora Francesca Gino y sus coautoras (2015) demuestran que los objetivos profesionales de las mujeres son diferentes a los de los hombres: ellas tienden a priorizar objetivos personales y tienen menos aspiraciones a alcanzar puestos de poder. Otra pregunta importante que queda abierta es cómo se forman las aspiraciones y las preferencias laborales, si son innatas o están influenciadas por el contexto sociocultural en el que una persona se desarrolla y es educada, además de factores diversos de la oferta y de la demanda laboral. ¿Hasta qué punto los efectos que encontramos en este artículo son fruto de los condicionantes socioculturales de las mujeres?

Consideramos, asimismo, importante mencionar las características específicas del periodo de análisis. Los años 2009-2012 se corresponden con la *Gran Recesión* económica y financiera mundial, y con un periodo económico en el que los trabajadores altamente cualificados han gozado de mayor estabilidad laboral (De la Rica y Rebollo-Sanz, 2017). Por otra parte, la recesión también ha favorecido el empleo femenino, ya que las ocupaciones que se han visto más afectadas por la crisis emplean mayor porcentaje de hombres y eran más

rutinarias (Anghel, De la Rica y Lacuesta, 2014). Por tanto, sería interesante analizar la situación antes y después de la crisis financiera para entender cómo varía la dinámica de la búsqueda de empleo en los periodos previo y posterior a la crisis.

Finalmente, no queremos concluir este artículo sin destacar la importancia de la búsqueda de empleo de la población ocupada para la movilidad laboral. Entender las motivaciones que llevan a este comportamiento permitiría tener una imagen más completa de los factores *push* y *pull*, las fuerzas de atracción y de rechazo, que contribuyen a que las mujeres continúen o no en el mercado laboral (Kossek, Su y Wu, 2017). Comprender este proceso, contribuirá a encontrar soluciones para la falta de representación femenina en los puestos de liderazgo.

NOTAS

- (1) Eurostat: Statistics Explained, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_statistics. Eurostat: Infographic: Women in the EU-28, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_statistics.
- (2) Eurostat: Statistics Explained, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#Gender_pay_gap_levels_vary_significantly_across_EU.
- (3) Eurostat: Statistics Explained, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#Gender_pay_gap_levels_vary_significantly_across_EU.
- (4) Instituto Nacional de Estadística: distribución salarial. Percentiles de salarios. Trabajadores en función de su ganancia anual respecto al Salario Mínimo Interprofesional (SMI). Deciles de salarios. Proporción de trabajadores con ganancia baja (low pay rate) http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259931351611&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayou¶m1=PYSDetalle¶m3=1259924822888.
- (5) Instituto Nacional de Estadística: ocupados por ramas de actividad, por tipo de ocupación, por situación profesional y por tipo de puesto laboral, http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259931459725&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayou¶m3=1259924822888.
- (6) Instituto Nacional de Estadística: INEbase: ocupados según ocupación y periodo, <http://www.ine.es/dynt3/inebase/index.htm?padre=2128&capsel=2422>.
- (7) El índice de Duncan y Duncan mide el grado de desigualdad.

- (8) Instituto Nacional de Estadística: INEbase: Ocupados según tipo de puesto laboral y periodo, <http://www.ine.es/dynt3/inebase/index.htm?padre=2128&capsel=2422>.
- (9) Instituto Nacional de Estadística: Decil de salarios del empleo principal. Encuesta de Población Activa (EPA), <https://www.ine.es/prensa/np748.pdf>.

BIBLIOGRAFÍA

- Anghel, B.; De la Rica, S. y Lacuesta, A. (2014), «The impact of the great recession on employment polarization in Spain», *SERIEs*, 5(2-3):143-171.
- Ashforth, B. E. y Mael, F. (1989), «Social Identity Theory and the Organization», *Academy of Management Review*, 14(1):20-39.
- Bonet, R.; Cruz, C.; Kranz, D. F. y Justo, R. (2013), «Temporary Contracts and Work-Family Balance in a Dual Labor Market», *Industrial & Labor Relations Review*, 66(1):55-87.
- Burdett, K. y Mortensen, D. T. (1998), «Wage Differentials, Employer Size, and Unemployment», *International Economic Review*, 39(2):257-273.
- Byrne, D. (1997), «An overview (and underview) of research and theory within the attraction paradigm», *Journal of Social and Personal Relationships*, 14(3):417-431.
- De la Rica, S. y Rebollo-Sanz, Y. F. (2017), «Gender Differentials in Unemployment Ins and Outs during the Great Recession in Spain», *De Economist*, 165(1): 67-99.
- Eckel, C. C. y Grossman, P. J. (2008), «Forecasting Risk Attitudes: An Experimental Study Using Actual and Forecast Gamble Choices», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 68(1):1-17.
- Elvira, M. M. y Cohen, L. E. (2001), «Location Matters: A Cross-Level Analysis of the Effects of Organizational Sex Composition on Turnover», *The Academy of Management Journal*, 44(3): 591-605.
- Elvira, M. M. y Graham, M. E. (2002), «Not Just a Formality: Pay System Formalization and Sex-Related Earnings Effects», *Organization Science*, 13(6):601-617.
- England, P.; Allison, P. y Wu, Y. (2007), «Does bad pay cause occupations to feminize, Does feminization reduce pay, and How can we tell with longitudinal data?», *Social Science Research*, 36(3):1237-1256.
- Faberman, R. J.; Mueller, A. I.; Şahin, A. y Topa, G. (2017), «Job Search Behavior among the Employed and Non-Employed», NBER Working Paper, núm. w23731. <https://doi.org/10.3386/w23731>.
- Fernández-Mateo, I. y Fernández, R. M. (2016), «Bending the Pipeline? Executive Search and Gender Inequality in Hiring for Top Management Jobs», *Management Science*, 62(12): 3636-3655.
- Fuller, S. (2008), «Job Mobility and Wage Trajectories for Men and Women in the United States», *American Sociological Review*, 73:158-183.
- Gino, F.; Wilmoth, C. A. y Brooks, A. W. (2015), «Compared to men, women view professional advancement as equally attainable, but less desirable», *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(40):12354-12359.
- Guner, N.; Kaya, E. y Sánchez-Marcos, V. (2014), «Gender gaps in Spain: policies and outcomes over the last three decades», *SERIEs*, 5(1):61-103.
- Karahan, F.; Michaels, R.; Pugsley, B.; Şahin, A. y R. Schuh (2017), «Do Job-to-Job Transitions Drive Wage Fluctuations Over the Business Cycle?», *American Economic Review*, 107(5):353-357.
- Keith, K. y McWilliams, A. (1999), «The Returns To Mobility and Job Search By Gender», *Industrial & Labor Relations Review*, 52(3):460-477.
- Kossek, E. E.; Su, R. y Wu, L. (2017), «“Opting Out” or “Pushed Out”? Integrating Perspectives on Women’s Career Equality for Gender Inclusion and Interventions», *Journal of Management*, 43(1):228-254.
- Manning, A. y Swaffield, J. (2008), «The Gender Gap in Early-Career Wage Growth», *The Economic Journal*, 118(530):983-1024.
- McKinsey Global Institute (2015), *The power of parity: how advancing women’s equality can add \$12 trillion to global growth*.
- Murphy, E. y Oesch, D. (2016), «The Feminization of Occupations and Change in Wages: A Panel Analysis of Britain, Germany, and Switzerland», *Social Forces*, 94(3):1221-1255.
- Pissarides, C. A. (1994), «Search Unemployment with On-the-job Search», *The Review of Economic Studies*, 61(3):457-475.
- Pissarides, C. A. y Wadsworth, J. (1994), «On-the-job search: Some empirical evidence from Britain», *European Economic Review*, 38(2):385-401.
- Ponzo, M. (2012), «On-the-job Search in Italian Labour Markets: An Empirical Analysis», *International Journal of the Economics of Business*, 19(2):213-232.
- Quintana-García, C. y Elvira, M. M. (2017), «The Effect of the External Labor Market on the Gender Pay Gap among Executives», *Industrial & Labor Relations Review*, 70(1):132-159.
- Wiswall, M. y Zafar, B. (2018), «Preference for the Workplace, Investment in Human Capital, and Gender», *The Quarterly Journal of Economics*, 133(1):457-507.

Comienza a disfrutar del Museo del Prado
Propuesta exclusiva para colegiados



Hazte Amigo

www.amigomuseoprado.es/colectivos/economistas

Más información 91 420 20 46 (ext. 206, 207) / colectivos@amigomuseoprado.org

MUJERES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

Nuria Chinchilla Albiol

*Profesora IESE Business School, Universidad de Navarra
Titular Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera, Mujer y Liderazgo*

Esther Jiménez López

*Decana Facultad de Educación, Universitat Internacional de Catalunya
Lecturer IESE Business School, Universidad de Navarra*

RESUMEN

Los consejos de administración pueden y deben ser equipos de alto rendimiento, que generen valor e impacto estratégico en las compañías. Los beneficios de la diversidad en la empresa y en los consejos de administración, cuando saben liderarse, aumentan la productividad, la eficacia y la innovación. Este artículo analiza el papel de la mujer en los consejos de administración, su aportación al negocio y la evolución del número de mujeres en los consejos de administración en España y en los países de la OCDE.

PALABRAS CLAVE

Consejos, Cuotas, Mujer, Liderazgo.

Los consejos de administración pueden y deben ser equipos de alto rendimiento, que generen valor e impacto estratégico en las compañías. *Alto rendimiento* supone la capacidad de mirar hacia delante (en lugar de hacia atrás), de pensar estratégicamente (y no limitarse a controlar), de generar discusiones colaborativas (no solo preguntas y respuestas), de asegurar un buen gobierno real (más allá de lo formal) y, en definitiva, de aportar valor (en lugar de ser un coste). Un consejo debería ser siempre fuente de pensamiento estratégico, siendo su función aportar control, servicio y estrategia.

La aportación específica de la mujer a la empresa, su papel como agente de cambio, los estilos de dirección femenina y masculina, así como la conciliación de la vida laboral y familiar, son temas cada vez más presentes en los medios de comunicación, en la gestión de las compañías y en las agendas de los gobiernos.

La mayor presencia de la mujer en el mundo laboral se ha producido en España más tarde que en el resto de Europa, aunque más intensamente y en un periodo de tiempo más corto. El porcentaje de po-

blación activa de las mujeres en España se situaba en 2017 en el 46%, respecto a la población activa total (1). Un dato relevante si se tiene en cuenta que en el año 1990 solo representaba el 34% y en la mayoría de países europeos ya había superado el 45% de actividad.

Los beneficios de la diversidad en la empresa y en los consejos de administración, cuando saben liderarse, son muy interesantes para el negocio: aumentan la productividad, la eficacia, la innovación y se está más cerca de la visión de los clientes al reflejar la verdadera composición del mercado.

Cuando se analiza el liderazgo personal de las mujeres españolas, de acuerdo con los datos de nuestro Índice I-Wil (IESE-*Women in Leadership*) (2), destaca que España ocupa el segundo puesto del *ranking* de 34 países de la OCDE, un dato que engloba la capacidad de las mujeres de estudiar más allá de lo que es obligatorio, y/o de emprender, ya sea creando sus propias empresas o desarrollando y registrando patentes.

Nadie duda de la potencia que tienen las mujeres españolas, y sin embargo su liderazgo se relega al puesto

Cuadro 1
Resultados de I-Wil
 (2018)

País	Liderazgo personal		Liderazgo político		Liderazgo empresarial		Liderazgo social		Índice I-Wil 2018	
	Puntos	Ranking	Puntos	Ranking	Puntos	Ranking	Puntos	Ranking	Puntos	Ranking
Suecia	45,8	17	94,1	1	75,5	2	43,3	7	63,7	1
Islandia	59,4	9	87,8	2	62,3	8	42,0	9	61,4	2
Noruega	45,4	18	76,3	6	80,5	1	38,8	13	60,4	3
Eslovenia	67,5	6	83,0	3	54,0	17	33,3	21	57,7	4
Francia	43,6	21	71,9	9	58,7	12	51,2	3	55,8	5
Finlandia	50,3	14	78,4	4	62,8	7	32,8	22	55,1	6
Portugal	86,6	1	54,2	18	48,8	24	32,0	26	54,6	7
España	72,6	2	75,2	7	46,3	25	28,5	29	53,8	8
Bélgica	50,0	15	60,9	13	57,6	13	43,8	6	52,9	9
Reino Unido	33,2	29	55,5	16	64,0	6	52,0	2	51,8	10
Dinamarca	48,9	16	77,2	5	49,9	19	36,4	18	51,6	11
Estonia	70,7	3	45,8	21	52,7	18	36,5	17	51,4	12
Polonia	70,7	4	44,9	22	56,2	15	32,3	25	51,2	13
Países Bajos	39,5	25	71,9	8	61,9	9	32,8	23	51,0	14
Canadá	52,3	12	70,5	10	65,8	4	17,1	33	50,9	15
Nueva Zelanda	50,9	13	63,7	12	49,0	22	40,1	11	50,1	16
Irlanda	40,4	23	41,9	24	67,9	3	41,7	10	49,3	17
Italia	67,7	5	54,5	17	44,5	26	30,4	28	48,4	18
Israel	40,4	24	40,5	26	49,8	20	59,5	1	48,2	19
Australia	52,8	11	48,0	20	60,0	10	26,1	31	47,0	20
Alemania	24,7	32	66,9	11	58,9	11	35,2	20	46,2	21
México	36,9	27	58,1	14	42,7	27	47,3	5	45,6	22
Eslovaquia	64,8	7	27,3	30	48,8	23	36,8	15	45,2	23
Estados Unidos	37,9	26	37,4	27	65,0	5	27,9	30	43,3	24
Austria	28,5	30	49,5	19	54,9	16	32,7	24	41,7	25
Hungría	58,2	10	0,8	34	57,2	14	36,6	16	40,8	26
Grecia	63,3	8	33,3	28	36,1	28	25,5	32	39,3	27
Luxemburgo	44,5	20	43,6	23	31,0	32	38,3	14	38,6	28
Chile	42,5	22	41,2	25	32,6	31	39,6	12	38,5	29
Suiza	28,0	31	56,6	15	49,3	21	16,9	34	37,2	30
Rep. Checa	45,1	19	30,6	29	33,0	30	35,8	19	36,2	31
Corea del Sur	35,3	28	18,4	31	27,3	34	42,4	8	31,4	32
Japón	19,6	33	14,9	32	34,8	29	49,0	4	30,9	33
Turquía	11,2	34	10,7	33	30,5	33	30,5	27	21,9	34

Fuente: Índice I-Wil. Elaboración propia a partir de indicadores de organismos internacionales.

número 25 del *ranking* cuando se analiza la dimensión empresarial. Entre los indicadores que contempla esta dimensión, se encuentra el porcentaje de mujeres que ocupan puestos en los consejos de administración. Los tres países con mayor porcentaje de mujeres consejeras en 2018 son Islandia (44%), Noruega (41%) y Francia (37%). Cuando se comparan en el índice I-Wil los datos de 2018 con los del año 2006, los países que experimentan un mayor crecimiento son Islandia (28 puntos), Francia e Italia (25 puntos). ¿Qué factores inciden en una mayor presencia de las mujeres en los consejos de administración? (cuadro 1).

1. ¿Cuotas impuestas u objetivos de negocio?

Las cuotas obligatorias es uno de los principales instrumentos para lograr un mayor número de mujeres en los consejos. El primer debate de las cuotas surgió en Estados Unidos a raíz de los movimientos pro derechos civiles de los años sesenta, cuando empezaron a aprobarse leyes contra la discriminación por motivos de *raza, credo, color u origen nacional*. En un célebre discurso, el presidente John F. Kennedy defendió la *acción afirmativa*, más conocida como discriminación positiva, consistente en dar un trato jurídico preferencial a los grupos históricamente desfavorecidos, como las mujeres o las minorías, para equiparar sus oportunidades de acceso a la educación y al empleo.

Los principales instrumentos para reducir la brecha de las mujeres en la alta dirección corporativa han sido principalmente de naturaleza legal y, en otros casos, de carácter voluntario, con significativas variaciones en la práctica.

Noruega fue el primer país europeo en adoptar las cuotas obligatorias en el año 2003, estableciendo el 40% de mujeres en los consejos de las empresas cotizadas, en las estatales y en las municipales. Para su consecución se fijó un periodo de transición de cinco años y se concretó detalladamente la proporción de mujeres para juntas más pequeñas.

Aunque Noruega hizo esfuerzos por introducir las cuotas de forma voluntaria, solo logró conseguir los

objetivos tras aprobar una ley que incluía fuertes sanciones a las empresas que la incumplieran (3). En enero de 2008, las 77 empresas que no cumplían la normativa (17% del total) recibieron una primera carta de advertencia en la que se les concedía un plazo de cuatro semanas para adaptarse a la norma. En el mes de febrero, doce empresas (2,7% del total) recibieron una segunda carta y, en el mes de abril, todas las empresas noruegas habían cumplido la ley (4). ¿Podría revertirse esa situación si se dejaran de aplicar esas medidas?

Tras el éxito noruego otros países siguieron su ejemplo: Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Islandia, Irlanda, Israel, Italia, Noruega, España, Suiza y los Países Bajos (5), aunque con notables diferencias tanto en su contenido como en su forma y ejecución:

- Sanciones por incumplimiento, en función de la gravedad: cierre de empresas, por ejemplo, en Noruega; o cumplimiento o explicación, por ejemplo, Países Bajos.
- Tipo de ley: Noruega utilizó primero la ley de igualdad y, posteriormente, la legislación mercantil.
- Periodo de ejecución: inmediato, determinados años para cumplir con fecha límite, etc.
- Incentivos: en España se dio prioridad en los contratos públicos.
- Tamaño de las empresas: en España, compañías cotizadas con más de 250 empleados.
- Propiedad de la empresa: pública, responsabilidad limitada, cotizada, privada, etc. (las de titularidad pública son las que se incluyen con mayor frecuencia).
- Puestos a cubrir: consejeros, altos cargos, etc.

En el ámbito voluntario se encuentra también una amplia gama de medidas que incluyen desde el principio de *cumplir o explicar*, la transparencia en los procesos de selección y promoción, iniciativas de educación y formación y los códigos de buen gobierno corporativo.

Cuadro 2**Ranking por dimensiones índice I-Wil**

(Liderazgo empresarial)

País	3.1. Mujeres managers		3.2. Mujeres consejos		3.3. Parcial involuntario		3.4. Paro		3.5. Población activa	Ranking liderazgo empresarial
Alemania	26	10	21	5	12	11	43,3	7	63,7	1
Australia	8	13	9	17	19	10	42,0	9	61,4	2
Austria	25	17	18	6	15	16	38,8	13	60,4	3
Bélgica	15	9	17	9	20	13	33,3	21	57,7	4
Canadá	13	18	10	3	8	4	51,2	3	55,8	5
Chile	23	32	33	27	32	31	32,8	22	55,1	6
Corea del Sur	33	34	34	10	30	34	32,0	26	54,6	7
Dinamarca	29	11	20	24	5	19	28,5	29	53,8	8
Eslovaquia	14	22	5	31	23	23	43,8	6	52,9	9
Eslovenia	6	12	27	26	6	17	52,0	2	51,8	10
España	16	16	25	30	18	25	36,4	18	51,6	11
EE.UU.	2	20	4	14	22	5	36,5	17	51,4	12
Estonia	27	30	14	4	13	18	32,3	25	51,2	13
Finlandia	18	5	13	13	2	7	32,8	23	51,0	14
Francia	22	3	28	11	11	12	17,1	33	50,9	15
Grecia	24	29	11	33	29	28	40,1	11	50,1	16
Holanda	28	7	1	28	14	9	41,7	10	49,3	17
Hungría	3	26	8	15	24	14	30,4	28	48,4	18
Irlanda	12	21	3	1	25	3	59,5	1	48,2	19
Islandia	7	1	30	22	4	8	26,1	31	47,0	20
Israel	19	19	23	21	9	20	35,2	20	46,2	21
Italia	21	6	24	29	31	26	47,3	5	45,6	22
Japón	32	33	22	7	28	29	36,8	15	45,2	23
Luxemburgo	31	24	31	23	21	32	27,9	30	43,3	24
México	1	31	32	19	33	27	32,7	24	41,7	25
Noruega	9	2	12	2	3	1	36,6	16	40,8	26
Nueva Zelanda	34	14	16	25	16	22	25,5	32	39,3	27
Polonia	4	15	19	16	27	15	38,3	14	38,6	28
Portugal	20	27	15	18	7	24	39,6	12	38,5	29
Reino Unido	10	8	6	12	17	6	16,9	34	37,2	30
República Checa	17	28	29	32	26	30	35,8	19	36,2	31
Suecia	5	4	7	8	1	2	42,4	8	31,4	32
Suiza	11	23	26	20	10	21	49,0	4	30,9	33
Turquía	30	25	2	34	34	33	30,5	27	21,9	34

Fuente: Índice I-Wil. Elaboración propia a partir de indicadores de organismos internacionales.

Es evidente que las medidas legislativas y, especialmente, las coercitivas tienen un impacto inmediato en el acceso de las mujeres a las juntas de gobierno. Sin embargo, los datos de Noruega sugieren que el aumento de mujeres en los consejos no se ha visto acompañado en la misma proporción de mujeres presidentes de las juntas o de altos directivos (6), ya que solo el 2% de los CEO son mujeres (7). Tampoco se refleja en el promedio de mujeres *managers*, que, en el año 2018, representa el 5,9%, frente al 4,3% del año 2006 (8).

El cuadro 2 muestra el *ranking* I-Wil de los países en función de su posición en cuanto al número de mujeres consejeras y de mujeres en puesto de dirección (9). Los tres países con mayor número de consejeras (Islandia, Noruega y Francia) se sitúan en los puestos 7º, 9º y 22º, respectivamente, en cuanto al número de mujeres *managers*. Estos datos revelan que el aumento de mujeres en los consejos corporativos no genera por sí solo un cambio cultural que promueva mujeres en los puestos de dirección.

R. Roosevelt Thomas Jr. (10) fue el primero en señalar que las *Affirmative Actions* no eran el mejor enfoque para el mundo empresarial. De su larga experiencia como consultor constató que, según la práctica de las grandes empresas norteamericanas, limitarse a cumplir la legislación sobre la inclusión de minorías no agregaba ningún valor a la empresa.

Por el contrario, según afirmó en el artículo *From Affirmative Action to Affirming Diversity*, publicado en *Harvard Business Review* en 1990, las cuotas fomentaban una cultura de cumplimiento normativo, sin que después se hiciera nada por el desarrollo profesional o la permanencia en la organización de las mujeres y los miembros de las minorías contratadas. En su opinión, debía revisarse la premisa de que *la coerción legal y social es necesaria para impulsar el cambio*, y potenciar otras medidas que permitan que accedan a todos los niveles y, especialmente, a los puestos intermedios y de liderazgo.

Conviene, pues, redefinir el problema, profundizando en sus causas. Las cuotas son una imposición que invita al mero cumplimiento de mínimos, partiendo de una filosofía basada en el igualitarismo (vs. la igualdad

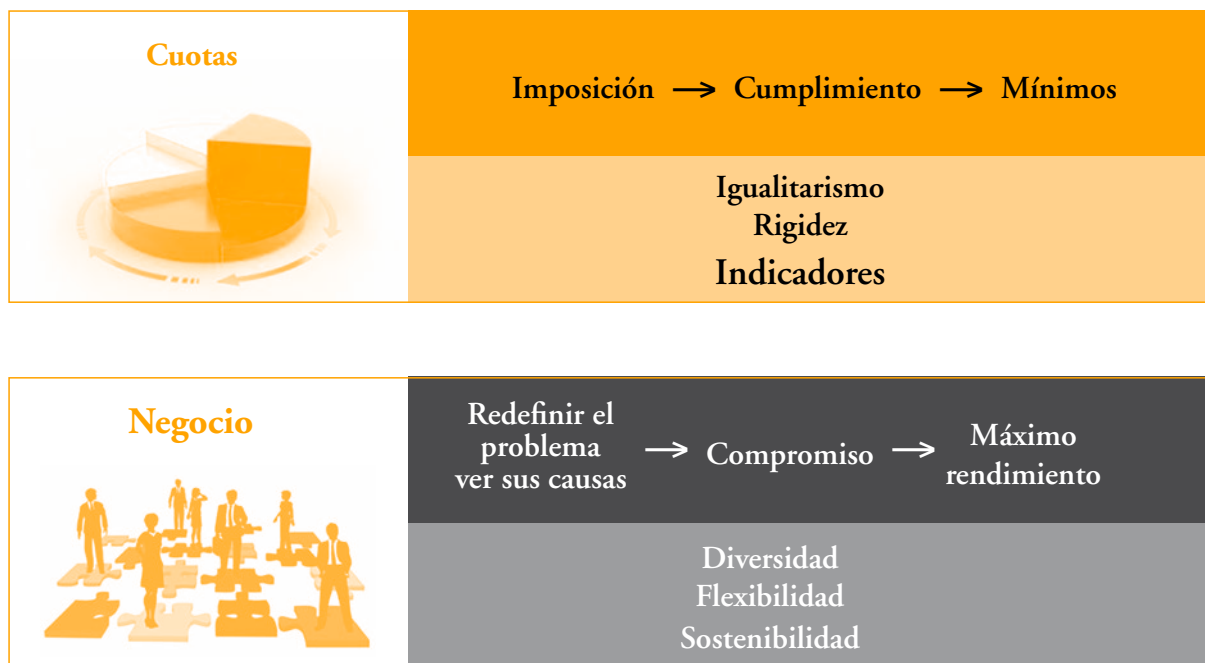
de oportunidades), la rigidez (vs. la flexibilidad) y los indicadores. *Women mean business*, pero al imponer cuotas, parece que se debilitan los argumentos de negociación. Además, cuando atacamos los indicadores sin cambiar las causas del problema no siempre resolvemos el problema, a veces lo enmascaramos aún más. Se trata, pues, de redefinir el problema y atacar las causas de la falta de igualdad de oportunidades en los sistemas, los estilos de dirección y los valores empresariales. Eso sí lleva al compromiso y abre las puertas al máximo rendimiento de los talentos. La filosofía en la que se fundamenta esta estrategia es la de la diversidad (cada persona es única e irrepetible con habilidades y necesidades cambiantes), flexibilidad (sinónimo de vida) y sostenibilidad (crear instituciones con valor) (gráfico 1).

La eficacia de las cuotas no está demostrada. En España, sin cuotas obligatorias, se ha pasado del 2 al 19% de mujeres en los consejos de administración entre 2002 y 2018, gracias a las recomendaciones de buen gobierno y a la involucración de las empresas en, voluntariamente, ponerse objetivos-tendencia para ir midiendo el avance de sus compromisos.

En los últimos años, el debate ha evolucionado hacia un concepto más amplio de la gestión de la diversidad. En este sentido, las empresas introducen distintas políticas de diversidad y los correspondientes indicadores para validarlas. Aunque se trata de un paso loable, deben darse otros para que la cuestión de las mujeres no termine engullida en una de tantas iniciativas del departamento de RR.HH., tan nobles como ajenas a la estrategia corporativa. De lo contrario, persistirá la escasa presencia de mujeres en puestos de liderazgo, la brecha salarial y la ausencia de políticas sensatas de conciliación.

2. Las mujeres en los Consejos de Administración en España

La primera vez que medimos el número de mujeres en consejos de administración en España fue en 2002, el dato era del 2%, igual que en Chile o Filipinas hace tres años, porque en esos países no se había registrado el dato con anterioridad. Desde el año 2010 venimos analizando la evolución de las mujeres en los consejos del

Gráfico 1**Cuotas o negocio**

Fuente: Índice I-Wil. Elaboración propia a partir de indicadores de organismos internacionales.

IBEX-35 en colaboración con Atrevia. En estos nueve años, la presencia femenina ha pasado de representar el 10,55% en el año 2010 al 23,7% en febrero de 2018. Hay que destacar que este incremento se ha producido mientras se reducía en un 10,75% el número de sillones del consejo: de un total de 502 puestos del año 2010 a 448 en el año 2018 (gráfico 2).

Todas las empresas del IBEX-35 tienen en la actualidad mujeres en sus consejos, y se confirma una clara tendencia alcista de representación femenina. En 2018 se han incorporado catorce nuevas consejeras (15,2%) en relación con el año anterior. La empresa Siemens Gamesa debutaba en el IBEX-35 con el consejo más paritario: un 46,1% de presencia femenina. Le siguen Abertis (40%), Iberdrola y Santander (35,7%), y REE (33,3%) (gráfico 3).

Si se pone el foco en el mercado continuo sin las empresas del IBEX-35, las mujeres solo representan el 16,91% de los miembros del consejo. Y la proporción de mujeres consejeras sigue estando en porcentajes muy bajos.

Solo el 4,76% de las consejeras son ejecutivas, sobre el total de consejeros con las mismas funciones en el conjunto de las empresas cotizadas (3,77% en el IBEX-35 y 5,48 en el continuo) (gráfico 4).

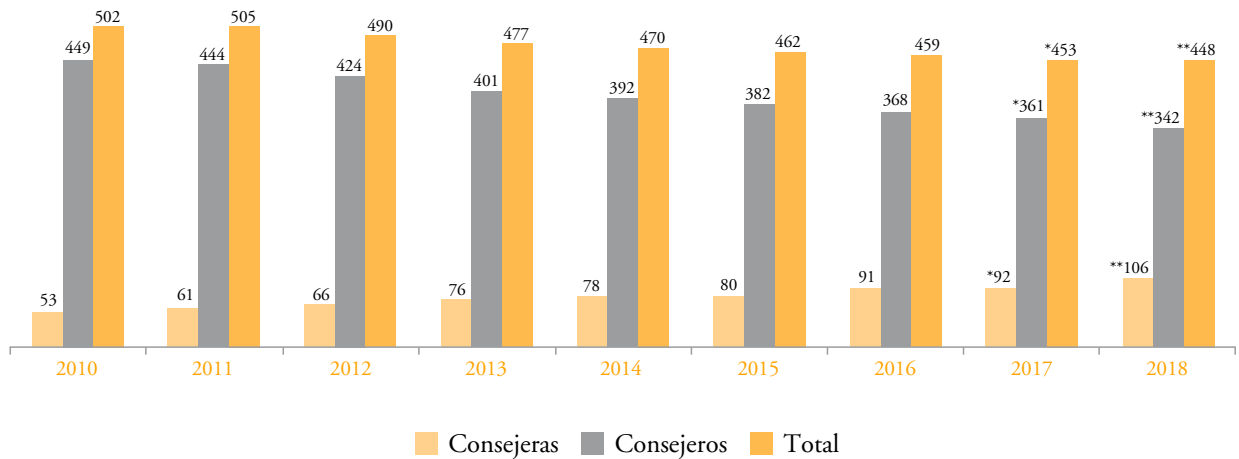
Los anteriores datos están muy lejos de la propuesta por el Código de Buen Gobierno de la CNMV, que recomienda que en la política de selección de consejeros se favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género, con el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración.

3. Pasos hacia un futuro mejor

Si aceptamos que el futuro de las empresas globales depende de su capacidad para incorporar diversos puntos de vista a la alta dirección y aprovechar el gran talento y valor que aportan las mujeres, es evidente que no tendrán más remedio que abordar los escollos con que estas se topan en su ascenso en la escala periférica.

Gráfico 2

Evolución de los consejos de administración de las empresas del IBEX-35



(*) a febrero 2017, (**) a febrero 2018.

Fuente: VI Informe Mujeres en los consejos de las empresas cotizadas. IESE- Atrivia, febrero 2018.

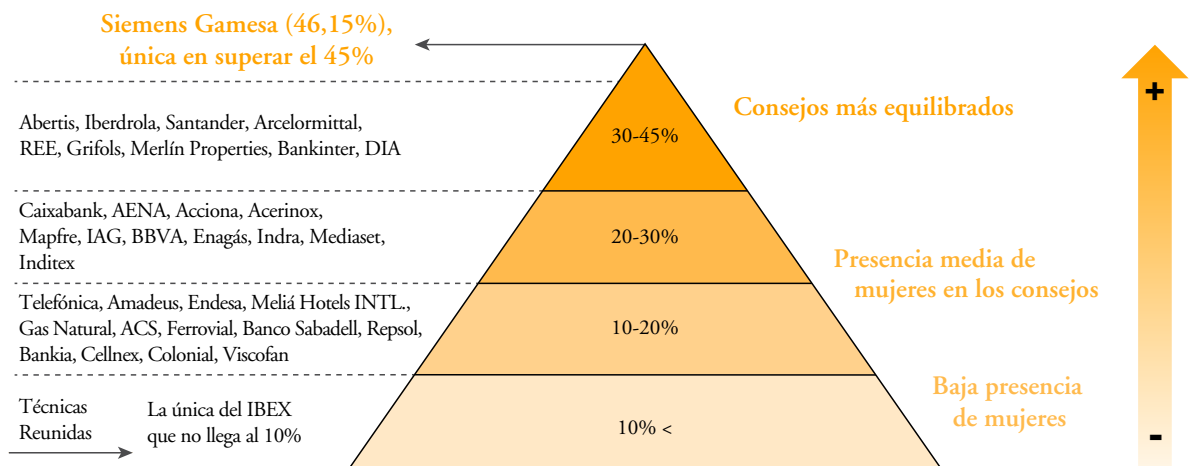
Partiendo de nuestra larga investigación y experiencia en estos temas, hemos identificado algunos pasos clave que las empresas pueden dar para atraer, cultivar y fidelizar el talento femenino, y crear un ecosistema equilibrado que beneficie tanto a las mujeres como a los hombres. Los hemos agrupado en tres áreas de actuación, que abarcan los estereotipos, las barreras estructurales y la cultura y los valores corporativos.

3.1. Estereotipos

Los estereotipos parten de clasificar y etiquetar a una persona o a un grupo de ellas. Un sesgo inconsciente, un prejuicio que deriva del modo en que procesamos la información según nuestro paradigma vital. Cuando se aplica a cómo deben comportarse las mujeres y los hombres en el lugar de trabajo, puede ser particularmente

Gráfico 3

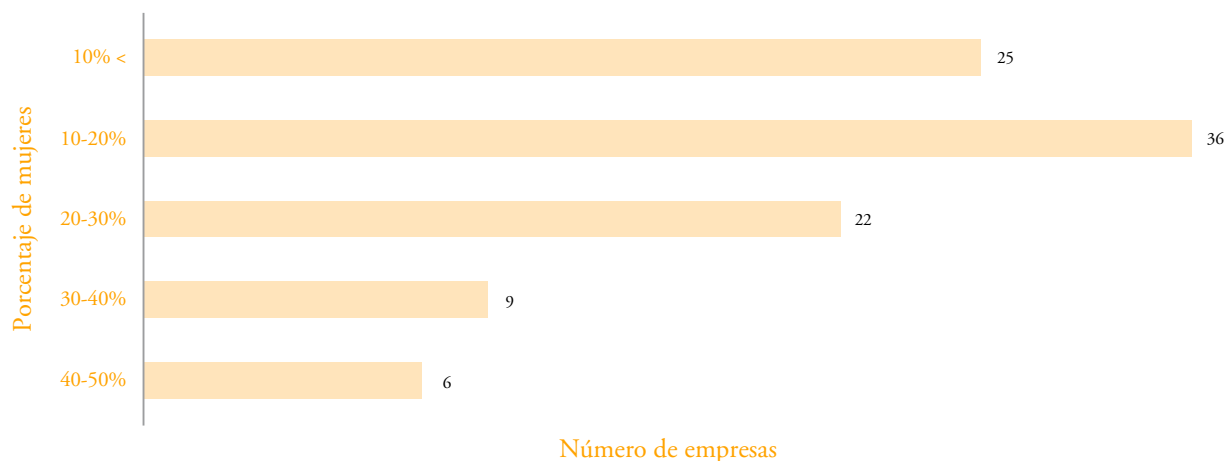
Peso de las mujeres en los consejos de administración del IBEX-35



Fuente: VI Informe Mujeres en los consejos de las empresas cotizadas. IESE- Atrivia, febrero 2018.

Gráfico 4**Representación femenina en las empresas del mercado continuo, excluidas las del IBEX-35**

(Enero 2018)



Fuente: VI Informe Mujeres en los consejos de las empresas cotizadas. IESE- Atrevia, febrero 2018.

perjudicial. Disminuir los sesgos inconscientes requiere de un enfoque múltiple. Y antes de que se pueda avanzar, es necesario que haya un debate abierto y honesto desde la alta dirección sobre los prejuicios de género.

Según un estudio realizado por McKinsey con la colaboración de LeanIn.org, cerca del 75% de las empresas estadounidenses encuestadas declararon oficialmente que sus CEO priorizaban la diversidad de género en su toma de decisiones. Sin embargo, la respuesta de los empleados arrojó unos datos muy distintos: solo la mitad de los hombres y un tercio de las mujeres suscribieron la anterior afirmación. Los porcentajes cayeron aún más cuando se les preguntó sobre sus superiores directos. Datos como los anteriores muestran la existencia de una tendencia a autoengañarse. Por este motivo, las empresas deberían utilizar indicadores cuantitativos y objetivos para valorar la igualdad de oportunidades. Dichos indicadores deberían diseñarse conjuntamente con equipos de empleados y recabar el apoyo de toda la organización.

Uno de estos indicadores sería calcular cuántas mujeres con talento ascienden en el escalafón. En el nivel más alto, la cúpula directiva y los comités ejecutivos deben respaldar plenamente las iniciativas en favor de la igualdad de oportunidades y crear el ambiente propi-

cio para que los empleados hablen y sean escuchados. También se ha de formar en estos temas a los directivos y superiores de niveles inferiores, para que también sean conscientes de los posibles sesgos en sus procesos de toma de decisiones.

En resumen, todos los miembros de la organización tienen que evaluar y participar en un diálogo constructivo. El debate será más fructífero si versa sobre las cualidades del buen líder, sea cual sea su sexo.

3.2. Barreras organizativas

La rigidez de los organigramas y el proverbial *techo de cristal* crean barreras invisibles que impiden prosperar a las mujeres. A continuación proponemos una serie de medidas que pueden ayudar a las empresas:

- Equilibrio en las contrataciones: eliminar las barreras de entrada a las mujeres, teniendo en cuenta el sexo menos representado cuando surgen vacantes. PepsiCo, por ejemplo, tiene un proyecto dirigido a atraer y retener más mujeres en puestos comerciales y otro para aumentar su participación en los centros de trabajo de Asia, Oriente Próximo y África. Otro ejemplo es Shell, con prácticas y políticas de igualdad en la gestión del talento, como garantizar la presencia

de mujeres entre los candidatos a puestos de la alta dirección en determinadas regiones y áreas de negocio.

Ambas empresas han instaurado cuotas propias a partir de unos objetivos claramente definidos y a la medida de sus necesidades. Es mejor solución que las cuotas impuestas desde fuera, arbitrarias y, como tales, ajenas a las necesidades y a la realidad de cada compañía.

– Modificar las evaluaciones de rendimiento. El lenguaje empleado en las valoraciones puede dejar a las empleadas en una situación de desventaja. El lenguaje no solo refleja una cultura, también la refuerza, de ahí la importancia de pensar en los mensajes que transmiten.

Shelley J. Correll, profesora de Stanford y directora del Clayman Institute for Gender Research, en sus estudios en empresas de diversos sectores, desde el tecnológico hasta los servicios profesionales, muestra que las evaluaciones de rendimiento de los hombres contienen por lo general un lenguaje agéntico-masculino, o sea, dominante, describiéndoles como visionarios, audaces, que cambian las reglas del juego. En cambio, con las mujeres son más habituales expresiones como *muy trabajadora, entregada, comprometida u orientada al detalle*. De este modo, es cuatro veces más probable que las evaluaciones de los hombres aborden sus cualidades como líder.

Además, los niveles de rendimiento y criterios de evaluación deben ser claros. De lo contrario, se abre la puerta al sesgo de género y las interferencias personales del evaluador. La falta de un *feedback* equitativo, orientado al desarrollo profesional, impide avanzar a las mujeres. Como muestra el estudio de Correll, los hombres reciben este tipo de *feedback* cuatro veces más que las mujeres y el doble de comentarios positivos. En conjunto, el *feedback* que reciben los hombres es más relevante y beneficioso para su desarrollo que el de las mujeres. Como se suele sobrestimar el rendimiento de los hombres, el proceso de evaluación debe anticiparse a esta dinámica. Los criterios objetivos con que se evaluará a todos los empleados, sean hombres o mujeres, deben acordarse explícitamente de antemano. A tal fin, podría ser de ayuda la creación de un comité mixto independiente cuyos miembros hayan sido formados en estos temas.

– Facilitar la promoción de las mujeres. Las empresas deben incluirlas en todos los procesos de promoción y aplicar criterios objetivos a la selección de los candidatos para evitar el sesgo de género. En este sentido, resultan útiles en un primer momento, el currículum ciego y un análisis comparativo de las titulaciones, logros y competencias. También deberían contar con programas específicos para identificar, desarrollar y promocionar a empleadas de gran potencial, así como aplicar masivamente la *personalización de la carrera profesional*. Ideado por Deloitte, este modelo anima a las empresas a sustituir el rígido concepto de escalafón por el de *retícula*, más flexible, dado que permite una evolución más fluida de la trayectoria profesional, además de múltiples itinerarios que se adaptan mejor a las necesidades del empleado y de la empresa en cada momento. Con esta personalización salen ganando ambas partes al aumentar tanto la satisfacción como la lealtad del empleado, con un impacto positivo en los resultados de la empresa.

Para ello, las compañías han de fomentar una cultura corporativa que dé voz a los empleados. Y no solo deberían ofrecerles líneas claras de comunicación con sus jefes, de modo que puedan transmitir sus preferencias respecto al tipo de función, carga de trabajo, cargo, ubicación geográfica y horario, sino también flexibilidad para adaptar todos estos aspectos a sus circunstancias personales en cada momento.

– Favorecer la conciliación. En las parejas de doble ingreso, las mujeres sufren un mayor nivel de estrés y presión, mientras que los hombres se quejan de no tener tiempo para estar con sus hijos. Para atraer y fidelizar el mejor talento, tanto el masculino como el femenino, las empresas deben eliminar la rigidez de los horarios de trabajo presencial y adoptar políticas que favorezcan la conciliación de todos sus empleados.

El *flexitime*, el teletrabajo y la posibilidad de trabajar a tiempo parcial, aunque sea temporalmente, son muy valorados en Estados Unidos: casi dos tercios de las mujeres con hijos menores de 18 años optan por un horario flexible o a tiempo parcial en algún momento de su vida profesional. Otras ventajas, como guarderías asequibles, los permisos de paternidad o la excedencia, también favorecen la conciliación. Pese a que muchas empresas cuentan con programas de este

tipo, la participación suele ser baja. Una de las razones es el temor de los empleados a que el disfrute de esos programas dañe sus perspectivas profesionales. Por ello, es preciso también promover un entorno que les permita hacerlo sin miedo.

– Mentoría para atender las necesidades reales de las mujeres. Esta herramienta, esencial para aprovechar las fortalezas de una plantilla diversa, tal vez deba ir más allá del desarrollo de las competencias de liderazgo y las habilidades interpersonales básicas. Para avanzar de verdad, puede que las mujeres necesiten centrarse más en mejorar su perspicacia empresarial, estratégica y financiera. Además de fortalecer las competencias estratégicas adecuadas, el mentor debe abordar los dos techos que impiden avanzar a las mujeres, el de cristal y el de cemento. Mucho se ha escrito sobre el primero, una barrera creada por las estructuras dominadas por el hombre o las redes de viejos amigos, pero las empresas también han de ser conscientes del segundo, que en ocasiones se autoimponen las mujeres y es más denso y difícil de demoler.

Una manifestación típica del techo de cemento es la *trampa de la humildad*, cuando a las mujeres les incomoda hablar de sus logros, y no digamos presumir abiertamente de lo excelentes profesionales que son. Ante la posibilidad de una nueva función o un ascenso, reaccionan minimizando sus titulaciones o solicitando el puesto solo si cumplen todos y cada uno de los requisitos. Los hombres, en cambio, lo solicitarán aun cuando no tengan la experiencia o credenciales necesarias. Las empresas pueden mitigar estas limitaciones autoimpuestas mediante sesiones de *coaching* y formación personal específica. Asimismo, los directivos deben tener presentes los techos de cemento cuando ofrezcan oportunidades de desarrollo o ascenso. Si una empleada declina la oferta, no deberían aceptar esa negativa sin más, sino ver cuáles son los motivos subyacentes y si podrían hacer algo más para ayudarla a cambiar de opinión.

– Eliminar la brecha salarial. Aunque se ha ido estrechando en las últimas décadas, las mujeres todavía ganan menos que los hombres por el mismo trabajo. Y esto ocurre en casi todos los sectores, incluso en las carreras de ciencias, tecnología, ingeniería y matemá-

ticas. Según el Institute for Women's Policy Research, si se avanza al mismo ritmo que en los últimos cincuenta años, la paridad salarial no se alcanzará hasta 2059. Es el caso de trabajos que no están dentro de los convenios colectivos: autónomos, directivos... Donde los hombres negocian al alza y las mujeres acostumbran a aceptar la primera cantidad que se les ofrece. En otros casos las diferencias se deben a complementos de antigüedad, nocturnidad o mayor riesgo físico...

– Según un reciente estudio sobre las ejecutivas de empresas del S&P 1500, realizado por nuestra colega del IESE Mireia Giné, junto con Mary Ellen Carter (Boston College) y Francesca Franco (London Business School), la brecha de sueldo en estas compañías entre 1996 y 2010 se situaba en el 7% y la diferencia en la retribución total era del 15%. Y el hecho de que el salario de las mujeres fuera más bajo no se debía a diferencias en la formación. La brecha salarial seguía dándose cuando las autoras compararon 4.769 parejas de hombres y mujeres equiparables en cargo, características de la empresa y estudios. También analizaron la rotación de ejecutivos: cuando los hombres eran sustituidos por mujeres, la retribución descendía, mientras que en sentido contrario aumentaba.

Y es que en muchas ocasiones las mujeres, al negociar sus condiciones contractuales, valoran más otros aspectos como la flexibilidad horaria o espacial, lo cual no debería ser obstáculo para cobrar lo mismo que los hombres si se valora y remunera en base a objetivos. Giné y sus colegas también atribuyen la diferencia a la aversión al riesgo. Así, el estudio revela que las ejecutivas optan por un paquete accionario significativamente menor que sus homólogos masculinos para evitar la volatilidad de este tipo de compensación y se inclinan por un salario *seguro*.

Otro hallazgo importante: cuanto mayor es la representación femenina en los consejos, menor es la brecha salarial. Así, con una proporción de consejeras del 9%, la brecha salarial (en retribución total) entre hombres y mujeres es aproximadamente un 5% menor que la de aquellas firmas en las que no hay mujeres en el consejo, donde es del 21%. El estudio concluye que el simple hecho de incluir una mujer

en el consejo de administración podría favorecer la igualdad salarial.

Sin duda, las empresas deben revisar a conciencia sus políticas salariales para garantizar una remuneración equitativa, así como auditar regularmente las nóminas para detectar posibles desequilibrios.

3.3. Cultura y valores corporativos

Las empresas que apuestan por la diversidad son más innovadoras, productivas y rentables que las que tienen una plantilla más homogénea, ya que esto les otorga un mejor conocimiento de su base de clientes. En este sentido, tener una plantilla diversa se ha convertido en un imperativo estratégico para las empresas que buscan ganar ventaja competitiva en el mercado global. Esta diversidad vale tanto para las mujeres como para los distintos grupos minoritarios, étnicos y de edad.

De acuerdo con un reciente estudio de 21.980 firmas de 91 países, realizado por el Peterson Institute for International Economics, la presencia de mujeres en puestos de liderazgo mejoraría los resultados: *una compañía rentable en la que el 30% de los directivos sean mujeres puede esperar un aumento de más de un 1% en su beneficio neto en comparación con otra similar pero sin mujeres en sus puestos de liderazgo*. Y en el conjunto de la muestra (tanto las rentables como las no rentables), el resultado es aún más llamativo: *la empresa con más mujeres puede esperar un aumento de seis puntos porcentuales, cuando el beneficio neto medio se sitúa en algo más del 3%*. El estudio concluye: *las políticas que favorecen un ascenso más generalizado de las mujeres en el escalafón podrían generar importantes resultados positivos*.

El primer paso para materializar esos resultados es asegurarse de que las prácticas y políticas de reclutamiento y contratación captan el mejor talento de una bolsa de candidatos lo más amplia posible, lo cual podría exigir estrategias de dirección de personas más imaginativas y no confiar tanto en las fuentes habituales. También un viraje significativo de la cultura corporativa para derribar barreras. El cambio cultural, basado en nuevos valores directivos, es un

proceso a largo plazo que precisa además un amplio respaldo de la organización.

Por eso, debe liderarse desde la cúpula directiva y considerarse una oportunidad estratégica, más que una medida *ad hoc* iniciada por RR.HH. Los altos directivos deben hacer de embajadores del cambio para garantizar el apoyo de los empleados.

Asimismo, cualquier enfoque que pretenda abarcar toda la organización, tiene que incluir programas de formación tanto en los niveles directivos de primera línea como en los superiores a fin de paliar los efectos del *nivel intermedio congelado*, los sesgos inconscientes y las barreras invisibles. Las medidas pro diversidad deben ser diseñadas conjuntamente por todos los departamentos, basarse en datos objetivos y fijar objetivos realistas y cuantificables, puesto que, como se suele decir, solo lo que se mide mejora.

El cambio profundo y duradero no se produce de la noche a la mañana. Aun así, es fundamental atraer el mejor talento y beneficiarse de las numerosas ventajas que solo un equipo diverso, inclusivo y equilibrado entre hombres y mujeres puede ofrecer. Hombres y mujeres somos diferentes, complementarios y sinérgicos. Para el accionista y el inversor, la diversidad en los consejos no va de género, sino de talento. Más allá de las cuotas, se trata de negocio.

NOTAS

- (1) Datos procedentes del Banco Mundial <https://goo.gl/BqdQ89>.
- (2) Índice I-Wil (IESE-Women in Leadership) <https://goo.gl/nW3mb6>.
- (3) Rasmussen y Huse, 2011; Hoel, 2008; Teigen, 2011.
- (4) Storvik, A. y Teigen, M. (2010), Woman on board: The Norwegian experience, Friedrich-Ebert-Stiftung, Internat, Policy Analysis.
- (5) Davies, 2011; EC Red, 2011; Pande y Forde, 2011; Visser, 2011; Lombardo, 2012.
- (6) Gender Quotas in Management Boards. European Parliament (2012). <https://goo.gl/tnQ9yC>.
- (7) Storvik, A. y Teigen, M. (2010), Women on board: The Norwegian experience, Friedrich-Ebert-Stiftung, Internat, Policy Analysis.
- (8) Índice I-Wil (IESE-Women in Leadership) <https://goo.gl/nW3mb6>.

- (9) El indicador es el cociente entre el porcentaje de mujeres que son *managers* el total de mujeres empleadas, y el porcentaje de hombres que son *managers* del total de hombres empleados. Se entiende por *managers* a los empleados encuadrados en la categoría 08, de acuerdo con la nomenclatura de la *International Standard Classification of Occupations* (ISCO).
- (10) Thomas, R. (1990), From Affirmative Action To Affirming Diversity, *Harvard Business Review*, 1.

BIBLIOGRAFÍA

- Carter, M. E.; Franco, F. y Gine, M. (2017), Executive gender pay gaps: The roles of female risk aversion and board representation, *Contemporary Accounting Research*, 34(2):1232-1264.
- Cohen, G. L.; Aronson, J. y Steele, C. M. (2000), Cuando las creencias ceden ante la evidencia: reducir la evaluación sesgada afirmando el yo, *Boletín de Personalidad y Psicología Social*, 26(9):1151-1164.
- Correll, S. J. (2001), Gender and the career choice process: The role of biased self-assessments, *American journal of Sociology*, 106(6):1691-1730.
- Davies (2011); Red, E.C.(2011); Pande y Forde (2011); Visser, (2011); Lombardo (2012); Storvik, A. y Teigen, M. (2010), Woman on board: The Norwegian experience, Friedrich-Ebert-Stiftung, Internat, Policy Analysis.
- Hoel, M. (2008), The quota story: Five years of change in Norway, Women on corporate boards of directors: International research and practice, 79-87.
- Índice I-Wil (IESE-*Woman In nLeadership*) <https://goo.gl/nW3mb6>.
- Rasmussen, J. L. y Huse, M. (2011), Corporate governance in Norway: Women and employee-elected board members, Handbook on international corporate governance: Country analyses, 121-148.
- Storvik, A. y Teigen, M. (2010), Woman on board: The Norwegian experience, Friedrich-Ebert-Stiftung, Internat, Policy Analysis.
- Teigen, M. (2011), Gender quotas on corporate boards, Gender and power in the Nordic countries, 87.
- Thomas, R. (1990), From Affirmative Action To Affirming Diversity, *Harvard Business Review*, 1.
- Thomas, R. (1992), Beyond race and gender: Unleashing the power of your total workforce by managing diversity, Amacom.

CONSIGUE UN
DESCUENTO DESDE
7,5 CTS/L.



Aprovecha todas las ventajas que te ofrece Cepsa por ser colegiado y titular de la Tarjeta Star Direct de Cepsa:

- Descuentos en los carburantes de la gama Star desde
- Descuentos en los carburantes de alta gama Óptima desde

6 CTS/L

7,5 CTS/L

Y esa es solo la primera de las ventajas de la Tarjeta Star Direct de Cepsa:



- Gratis.
- Sin aval.
- Gestión online.
- Facturación electrónica.



Solicita tu Tarjeta Star Direct de Cepsa, o más información sobre los descuentos si ya eres titular, a través de tu Colegio.

**Tarjetas Star de Cepsa,
para ir a lo seguro.**

Descuento en carburante válido para titulares de la Tarjeta Star Direct de Cepsa.
Compatible con otros medios de descuento (Club Carrefour, Visa Cepsa, etc.)

LA DIVERSIDAD EN LAS NORMAS SOBRE BUEN GOBIERNO

Manuel Conthe Gutiérrez

Expresidente de la CNMV

RESUMEN

Los argumentos a favor de la presencia de consejeras en los consejos de administración de sociedades cotizadas se basan en diferentes elementos: los derechos individuales (todos tienen el mismo derecho a formar parte de los consejos), la mejora del funcionamiento de los consejos (la diversidad de género es positiva, debido a las distintas aptitudes naturales de las mujeres) y la necesidad de igualar las oportunidades entre hombres y mujeres a la vista de la existencia de fenómenos de histéresis en la selección de hombres, que explican la escasa presencia de mujeres en los consejos. Los sucesivos códigos y leyes de buen gobierno en España emplean cada una distintos elementos de los enunciados para justificar las recomendaciones en materia de cuotas de mujeres en los consejos de administración de sociedades cotizadas.

PALABRAS CLAVE

Consejo de administración, Mujer, Sociedades cotizadas, Códigos de buen gobierno, Diversidad de género, Recomendación, Cuotas, Selección, Histéresis.

Salvo error, la primera mención a la presencia de consejeras en los consejos de administración de sociedades cotizadas, tanto españolas como extranjeras, la hizo el Código Unificado de Buen Gobierno (CUBG) que elaboró en 2006 para las sociedades cotizadas españolas un grupo de trabajo especial, compuesto por representantes del sector privado y de la Administración, que tuve el honor de dirigir, como presidente de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). El Consejo de la CNMV tomó conocimiento del texto, lo aprobó formalmente y lo publicó, pero no tocó ni una coma del Informe que, por unanimidad de sus miembros, había aprobado el citado grupo de trabajo.

No existía por entonces recomendación alguna de la Comisión Europea, de la OCDE o de otros códigos nacionales –como el pionero y entonces conocido como *Combined Code britanic*– sobre esa cuestión, que el CUBG abordó a raíz de un breve comentario que me hizo el entonces secretario de Estado de Economía, David Vegara, en términos, creo recordar, parecidos a los siguientes: *Oye, que me han dicho varias ministras [del entonces Gobierno Zapatero] que haber si en el nuevo*

Código de Buen Gobierno tratáis de la presencia de mujeres en los consejos de administración.

La fugaz sugerencia fue tomada muy en cuenta por el grupo de trabajo –que incluyó, dicho sea de paso, varias mujeres– y daría pie a la recomendación a la que luego me referiré. Es cierto que ya entonces se formuló bajo el título *diversidad de género*, pero el CUBG la fundamentó en razones distintas a las que luego se han esgrimido, de forma táctica, en defensa de esa idea.

Para exponer esos distintos argumentos, me valdré de una metáfora, a mi juicio esclarecedora, que ya he utilizado con anterioridad.

1. Una metáfora futbolística

Imaginemos un país compuesto por dos comunidades lingüísticas y culturales bien delimitadas y de tamaño parecido –pensemos, por ejemplo, en Bélgica, en la que, haciendo abstracción de Bruselas y una pequeña zona germanófona próxima a Alemania, las dos grandes comunidades son los valones (V) y los flamencos (F)–; y consideremos además, como pura hipótesis

teórica, que un ministro, de origen flamenco, constata que la selección nacional de fútbol del país está formada exclusivamente por jugadores valones (V).

Esa falta de diversidad de la selección nacional suscita pronto un encendido debate político en el que muchas voces apasionadas reclaman medidas.

Pero, iniciado el debate público, alguien se pregunta: ¿por qué esa falta de *diversidad* geográfica de los miembros de la selección nacional de fútbol debe considerarse un problema? Y en su intento de respuesta descubre que los defensores de la diversidad la basan en tres argumentos distintos, no siempre congruentes entre sí

1.1. *El enfoque de los derechos individuales*

Para los valedores de este enfoque, todos los habitantes del país tienen el mismo derecho a formar parte de la selección; y como el país está dividido en dos comunidades distintas y de tamaño similar, preconizan que se apruebe una ley o norma imperativa que exija que la selección esté formada a partes iguales por jugadores valones (V) y flamencos (F). En su versión más radical, los defensores de este enfoque sostienen no solo que las dos docenas largas de jugadores de la selección nacional elegidos para un campeonato deben provenir por partes iguales de cada comunidad, sino que el criterio debe aplicarse también de forma estricta a los jugadores que en cada momento de un partido defienden los colores nacionales.

Aunque los defensores de este enfoque no suelen reconocerlo, uno de los motivos tácitos que hace especialmente sangrante, desde su punto de vista, la escasa presencia de jugadores flamencos (F) en la selección nacional es el elevado nivel de las primas económicas, notoriedad pública y consiguientes ventajas asociadas a ser miembro de la selección nacional, privilegios todos reservados en exclusiva, en la práctica, a los miembros de la comunidad V.

1.2. *El enfoque de las ventajas intrínsecas de la diversidad*

Pero otros defienden la conveniente diversidad geográfica de los miembros de la selección con un argumen-

to distinto: la mejora que entrañaría en el juego de la selección.

Es indudable que en todo equipo de fútbol debe existir una diversidad de funciones, con presencia de buenos porteros, defensas, medios y delanteros. No se trata de que cada jugador pueda jugar en cualquier puesto, sino que el conjunto del equipo disponga de la adecuada *variedad funcional* que logre la solidez de todas sus líneas.

Ahora bien, los defensores de este enfoque sostienen que la eficacia del equipo nacional no solo se consigue con una sabia mezcla de buenos porteros, defensas, medios y delanteros, sino también con una adecuada diversidad geográfica de los jugadores, pues sostienen que los jugadores valones (V) y flamencos (F) muestran diferencias sistemáticas en su estilo de juego, y añaden ocasionalmente que, además, una presencia equilibrada de ambas comunidades en el equipo logrará que la selección nacional *se parezca* al país que representa.

Algunos van incluso más allá y sostienen que el estilo de juego de la comunidad geográfica infrarrepresentada, los flamencos (F), es más eficaz que el de la comunidad dominante valona (V), pues tienen aptitudes naturales (intuición, sentido de la anticipación, empatía...) de las que los jugadores valones (V) carecen.

1.3. *El enfoque de la histéresis o círculo vicioso*

Finalmente, los más liberales utilizan un enfoque diferente, que parte de la pregunta de por qué existen tan pocos jugadores flamencos (F) en la selección nacional o, lo que es lo mismo, por qué prácticamente todos sean valones (V), lo que hace que, en la práctica, el país en su conjunto esté renunciando a la mitad del universo de potenciales buenos jugadores del país.

Su respuesta es que la escasa o nula presencia de jugadores flamencos (F) responde a dos motivos históricos entrelazados:

– Por un lado, la afición al fútbol no se despertó de forma simultánea en todo el país, sino que arraigó mucho antes en la comunidad valona (V), lo que propició que, en la práctica, la práctica totalidad de quienes

practicaban y se interesaban por ese deporte procederían de esa comunidad.

– Por otro lado, como los entrenadores y directivos de los equipos de fútbol procedían, por las razones históricas señaladas, de la comunidad valona (V), cuando tenían que hacer fichajes pensaban de inmediato en jugadores a los que conocían y cuyo estilo de juego les gustaba, lo que les llevaba indefectiblemente, sin darse cuenta, a contratar a jugadores de su misma comunidad, la valona (V).

Para los defensores de este enfoque no se trata de que nadie esté negando el derecho de los ciudadanos de la comunidad flamenca (F) al privilegio de jugar en la selección nacional, ni tampoco de que los jugadores de cada comunidad tengan singularidades en su juego que resulte aconsejable combinar. El verdadero problema está en que, por razones de inercia histórica y círculos viciosos –de esas que los físicos y economistas suelen llamar *histéresis*–, el país, sin pretenderlo, está renunciando a la mitad del universo de posibles buenos jugadores que podrían contribuir al éxito de la selección nacional.

2. Los sucesivos códigos y leyes de buen gobierno

Analícemos ahora, con los conceptos utilizados en la metáfora futbolística, el fundamento en el que, de forma tácita o expresa, se han basado las sucesivas recomendaciones y normas españolas que han abordado específicamente la cuestión de la diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas. Ahora los *valones* de la metáfora futbolística serán los *varones* (V) y los *flamencos*, la comunidad discriminada, serán las mujeres o *féminas* (F).

2.1. El Código Unificado de 2006

Es fácil colegir que el CUBG siguió el tercer enfoque –el de la *histéresis* o círculo vicioso–, pues lo dice de forma expresa en su justificación:

Lograr una adecuada diversidad de género en los consejos de administración no constituye solo un desafío en el plano de la ética, de la política y de la responsabilidad social cor-

porativa: es también un objetivo de eficiencia que las sociedades cotizadas deben plantearse, al menos a medio plazo. Desaprovechar el potencial talento empresarial del 51% de la población –las mujeres– no puede ser económicamente racional en el conjunto de las grandes empresas de nuestro país.

Por eso, en su Recomendación 15^a el CUBG invitó a las sociedades cotizadas con escasa presencia femenina en sus consejos a que hicieran *un esfuerzo deliberado por buscar posibles candidatas cada vez que deba cubrirse alguna vacante en el Consejo, especialmente para puestos de independientes*. Y recomendó específicamente que:

Cuando sea escaso o nulo el número de consejeras, el consejo explique los motivos y las iniciativas adoptadas para corregir tal situación; y que, en particular, la comisión de nombramientos vele para que al proveerse nuevas vacantes: a. Los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras; y b. La compañía busque deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado.

Como puede observarse, el Código de 2006 no parte del supuesto de que hombres y mujeres somos distintos, sino de que, por razones históricas y sociales, las empresas están marginando al 51% de la población y desaprovechando sus capacidades. No se trata, pues, de que los jugadores valones y flamencos tengan estilos distintos de juego que convengan combinar, sino de que un seleccionador tendrá más oportunidades de encontrar buenos jugadores si recluta a los mejores del conjunto del país, no de una sola de sus comunidades.

De forma parecida, si en algún momento alguien comprobara que todos los jugadores de la selección española de fútbol habían nacido en Albacete –cuna, por cierto, de magníficos jugadores, como Andrés Iniesta, nacido en Fuentealbilla–, podría deducir que había algún sesgo sospechoso que hacía que el seleccionador nacional estuviera marginando a buenos jugadores procedentes de otras partes de España.

2.2. La Ley de Sociedades de Capital y el Código de 2015

El Código de Buen Gobierno (CBG) de 2015 se aprobó con posterioridad a la Ley 31/2014, de 3 de diciembre,

que incorporó a la Ley de Sociedades de Capital (LSC) un nuevo artículo 529 bis, cuyo apartado 2 señalaba:

El consejo de administración deberá velar por que los procedimientos de selección de sus miembros favorezcan la diversidad de género, de experiencia y de conocimientos, y no adolezcan de sesgos implícitos que introduzcan discriminación alguna y, en particular, que faciliten la selección de consejeras (1).

Siguiendo un enfoque congruente con el nuevo precepto, el CBG recomendó en su Principio 10º y Recomendación 14ª que la política de selección de consejeros favorezca la *diversidad de conocimientos, experiencias y género*.

Ese enfoque fue congruente con lo establecido poco antes por la Directiva 2014/95, que en el apartado 18 de su exposición de motivos señala (2):

La diversidad de competencias y puntos de vista de los miembros de los órganos de administración, dirección y supervisión de las empresas facilita una buena comprensión de la organización empresarial y de los negocios de la empresa de que se trate. Esa diversidad permite a los miembros de esos órganos ejercer una crítica constructiva de las decisiones de la dirección y ser más receptivos a las ideas innovadoras, combatiendo así el fenómeno del «pensamiento de grupo», caracterizado por la semejanza de los puntos de vista de los miembros. La diversidad contribuye así a una supervisión eficaz de la dirección y a una gobernanza satisfactoria de la empresa.

Se observa, pues, que en el periodo 2014-2015 tanto el artículo 529bis de la LSC como el CBG equipararon la diversidad de conocimientos y experiencia a la de género, lo que solo se explica racionalmente si se parte de la premisa de que las mujeres y los hombres actúan de forma distinta o mantienen sistemáticamente puntos de vista o perspectivas distintas, lo que hace conveniente mezclarlos, para que el consejo se enriquezca no solo de la multiplicidad de conocimientos (ingenieros, economistas, juristas...) y experiencias (gestores de empresas, emprendedores, inversionistas, académicos...), sino también con las distintas perspectivas de hombres y mujeres.

No tendría ningún sentido, por ejemplo, que la ley o el código recomendara que haya diversidad en el consejo

en lo que atañe al color de los ojos o del pelo, pues son factores irrelevantes para el ejercicio de la función de consejero. Por eso, cuando en 2014-2015 equipararon la diversidad de género a la de conocimientos o experiencias era porque partían de la hipótesis tácita de que hombres y mujeres somos distintos o tenemos actitudes u opiniones sistemáticamente distintas.

Así pues, su enfoque puede asimilarse al de mezclar jugadores valones (V) y flamencos (F) para aprovechar sus diferencias de estilo.

Con independencia de esa parca referencia al fundamento de la diversidad de género, la Recomendación 14ª del CBG introdujo una recomendación mucho más sustantiva:

Que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración.

Se trató de una mera recomendación y se otorgó a las sociedades cotizadas que optaran por seguirla —que han sido muchas— hasta el año 2020 para cumplirla. Como luego expondré, me parece una recomendación elogiabile.

2.3. El nuevo artículo 529bis.2 de la LSC

Como reciente novedad, la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, ha dado al ya citado artículo 529bis.2 la siguiente nueva redacción:

El consejo de administración deberá velar porque los procedimientos de selección de sus miembros favorezcan la diversidad respecto a cuestiones, como la edad, el género, la discapacidad o la formación y experiencia profesionales y no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y, en particular, que faciliten la selección de consejeras en un número que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres.

La nueva ley se dice inspirada en la ya citada Directiva europea 2014/95, pero en realidad la desvirtúa, porque en lo que atañe a los consejos de administración la directiva solo hace referencia, como criterios de diversidad, a la edad, el género y la formación y

experiencias profesionales, pero no a la discapacidad, lo que sugiere que la nueva norma concibe la diversidad –no solo la de género– como una cuestión de derechos individuales.

Por otro lado, con su referencia final a una *presencia equilibrada de hombres y mujeres* la nueva norma parece exigir una participación del 50% de cada sexo, lo que resulta congruente con ese enfoque: si las mujeres representan el 51% de la población española, tienen derecho a ocupar el 50% de los puestos de los consejos de administración.

3. Mi opinión personal

En mi opinión, el impulso a la incorporación de mujeres a los consejos de administración puede fundamentarse desde una perspectiva liberal, respetuosa con el principio constitucional de libre empresa, apelando al enfoque de la *histéresis* o inercia histórica descrito más arriba.

En efecto, la presencia dominante de hombres en los consejos puede verse, desde la óptica de la Teoría de la Competencia, como un supuesto en que un *operador dominante* o *incumbent* –el varón (V)– disfruta de primacía no por méritos especiales, sino por razones históricas –como le ocurría, tras la liberalización del mercado, a los antiguos monopolios en telecomunicaciones–.

Ese predominio histórico puede perpetuarse por *externalidades de red* (*network externalities*) o *male lock-in*: el predominio de los hombres consolida unos métodos de reclutamiento y selección de consejeros que perpetúa su dominio (así, por ejemplo, si los futuros consejeros tienen que acudir con asiduidad al palco de algún club de fútbol, asistir a cacerías o haber sido compañeros de colegio o universidad de los directivos de la sociedad en cuestión, será difícil que resulten nombrados quienes no compartan esas características).

Como en otros supuestos de trabas a una genuina competencia, puede estar justificada una intervención pública que limite transitoriamente el peso del *operador dominante*, hasta lograr una igualdad real de oportunidades (*level playing field*). No obstante, una vez establecida esa igualdad de oportunidades, deberán

ser las fuerzas del mercado y de la competencia las que rijan y la libertad de las sociedades para elegir a los consejeros que consideren más idóneos.

Por eso, me parece acertada la recomendación del vigente Código de que en 2020 las consejeras representen el 30% del consejo. Se trata de una *cuota* que, aceptada voluntariamente por muchas compañías cotizadas, está favoreciendo la búsqueda deliberada de consejeras, lo que está aumentando el elenco de grandes profesionales que pueden nutrir los consejos de administración de las sociedades cotizadas españolas.

Para que ese proceso sea eficaz, las sociedades deberán renunciar a esa inclinación tradicional en los procesos de búsqueda de exigir que los candidatos *tengan experiencia previa como consejeros en una sociedad de igual o mayor tamaño*, perniciosa exigencia que favorece el reclutamiento de hombres, pues son ellos quienes tradicionalmente ocupaban los consejos de administración.

Puede establecerse al respecto cierto paralelismo con la composición por nacionalidades del funcionariado de la Comisión Europea: a medio plazo, no tiene sentido establecer *cuotas* de nacionalidad por países; pero cuando un país nuevo accede a la Unión Europea, está justificado que la Comisión reserve transitoriamente varios puestos a funcionarios de esa nacionalidad, porque su falta de experiencia previa en asuntos comunitarios haría difícil que accedieran a ellos en libre competencia frente a candidatos de países ya miembros de la Unión, con mayor experiencia en esas lides.

Esa búsqueda deliberada de consejeras a las que está obligando el compromiso de muchas sociedades de que representen en 2020 el 30% del consejo está produciendo, probablemente, otra ventaja adicional: en la medida en que se trate de nuevas consejeras sin vínculos previos con los directivos y consejeros de sociedades cotizadas, podrán ser más genuinamente *independientes* que otros hombres que, aun cumpliendo las exigencias formales para serlo, mantienen lazos de amistad o compañerismo con muchos ejecutivos o consejeros de compañías y son, en consecuencia, parte de lo que los anglosajones llaman *old boys network*.

Creo que el Código de 2015 también acertó cuando eligió como porcentaje mínimo de consejeras el 30%,

en vez del 50%. Esta cuota mínima de mujeres podríamos concebirla como una cuota máxima del 70% para el operador dominante o *incumbent*, los hombres, y su función sería favorecer la entrada en los consejos de nuevos *competidores* –las mujeres–, de forma que, pasado cierto tiempo prudencial, exista un mercado amplio y competitivo de candidatos –tanto hombres como mujeres–, de los que las sociedades puedan reclutar sus consejeros siguiendo criterios estrictamente meritocráticos –como ya ocurre, por ejemplo, en la Administración pública, donde el sistema de oposiciones libres, por su naturaleza estrictamente meritocrática, ha facilitado la incorporación masiva de las mujeres a todos los cuerpos de funcionarios.

El mínimo del 30% de mujeres es razonable, pues se aplica a un amplio abanico de sociedades con actividades en sectores diversos (banca, electricidad, servicios, industria...), en los que la presencia profesional de las mujeres no es todavía homogénea. Además, los consejos tienen un tamaño reducido –entre 5 y 15 miembros, según la recomendación del propio Código–, de suerte que el puro azar podría hacer que, aunque la probabilidad de elegir una mujer al cubrir cada puesto individual de consejero sea del 50%, en un consejo de quince o menos consejeros reclutados todos de forma independiente y meritocrática la probabilidad de que el total de mujeres no alcance el 50% (y que los hombres lo superen) no es despreciable (3).

Mi tesis es, pues, que la diversidad de género no es un objetivo, como tal, sino que su ausencia es indicio de un sesgo en el proceso de reclutamiento que margina a un amplísimo elenco de posibles buenas consejeras; y que las cuotas pueden ser un instrumento eficaz para romper la inercia y establecer una genuina igualdad de oportunidades, no como un corsé permanente impuesto por el legislador a sociedades privadas.

En lo que atañe al fundamento de la diversidad ¿tenemos los hombres y las mujeres, en promedio, características psicológicas distintas que permitirían fundar el objetivo de diversidad de género, como hace la Directiva 2014/95 o hizo el Código de 2015, en el argumento de las ventajas intrínsecas de la diversidad?

Los argumentos basados en las diferencias entre hombres y mujeres resultan espinosos, como se vio en Es-

tados Unidos en 2017 con motivo de la polémica que suscitó el memorándum que James Damore, un joven ingeniero informático de Google que había estudiado también en la Universidad de Harvard biología evolutiva, publicó en un foro de debate de la compañía, en el que criticaba la política de diversidad de género de la empresa.

Damore señalaba que la limitada presencia de mujeres en la plantilla y puestos directivos de Google no responde exclusivamente –como afirma la compañía– a sesgos implícitos *sexistas* que favorecen el reclutamiento de hombres, sino que responde también a las preferencias y capacidades medias de las mujeres, consideradas en su conjunto, respecto a trabajos de ingeniería de programas (*software engineering*) y puestos que exigen liderazgo. Esas diferencias entre hombres y mujeres, sostenía Damore, pueden explicarse por causas biológicas evolutivas y afectan a su distribución estadística en el conjunto de la población de cada sexo, sin que permitan predecir las preferencias o aptitudes de ninguna mujer considerada individualmente.

Según Damore, las mujeres, en comparación con los hombres, muestran en promedio más interés en las personas que en las cosas, en los sentimientos que en las ideas, en empatizar que en sistematizar. Son más extrovertidas y gregarias que asertivas, lo que les dificulta negociar subidas salariales, manifestar discrepancias en público o dirigir equipos. Soportan peor la tensión que los hombres, a los que les atrae más el estatus y los trabajos bien pagados, aunque entrañen tensión o peligro (como los trabajos de minero o bombero), lo que explica que los hombres sufran el 93% de los accidentes laborales mortales.

Aunque muy crítico con las políticas de diversidad de Google –a las que acusaba de sesgo ideológico izquierdista–, Damore sugería en su escrito medidas para favorecer el ascenso profesional de las mujeres (como el trabajo en grupo y a tiempo parcial, para conciliar mejor trabajo y vida familiar) e incluso proponía liberar a los hombres del *papel social masculino* e inducirles a ser más *femeninos*, aunque eso les lleve a renunciar a puestos técnicos y de liderazgo.

Difundidas por un blog ultraconservador, las afirmaciones de Damore suscitaban en Estados Unidos grave

rechazo, lo que llevó al consejero delegado de Google, Sundar Pichai, a despedirle de inmediato. Según el mensaje de Pichai a los empleados de la compañía, *sugerir que un grupo de colegas tienen rasgos que les hacen biológicamente menos idóneos para el trabajo es ofensivo*, refuerza un estereotipo negativo de las mujeres y viola el código de conducta de Google, que requiere que sus empleados apoyen *una cultura en el lugar de trabajo libre de acoso, intimidación, sesgo o discriminación ilegal*.

En mi opinión, por las razones evolutivas señaladas por Damore –relacionadas con el distinto papel en la reproducción de la especie– es probable que esas diferencias psicológicas sistemáticas sean reales. También es cierto que, por los distintos roles que hombres y mujeres jugamos en la sociedad, hombres y mujeres tengamos perspectivas distintas sobre muchas cuestiones.

Pero, con buen criterio, las sociedades democráticas más avanzadas, para reforzar el principio constitucional de igualdad entre sexos y evitar los peligros y dificultades inherentes a una determinación científica de tales diferencias psicológicas, han preferido consagrar la presunción legal absoluta (*iuris et de iure*) de que, salvo en cuestiones anatómicas, hombres y mujeres somos idénticos. De ahí precisamente el repudio instintivo en Estados Unidos al escrito de Damore, que cuestionó esa presunción.

Por eso, me parece que el texto del artículo 529 bis de la LSC que se aprobó en 2014 y la recomendación del Código emprendieron una peligrosa vía –basar las ventajas de la diversidad de género en que hombres y mujeres somos distintos, ya sea en nuestras características psicológicas o en nuestros roles sociales–. Tampoco parece claro el fundamento de la afirmación de la Directiva 2014/95 de que la presencia de mujeres en un consejo –o, en general, la diversidad de género– disminuye el riesgo de *pensamiento de grupo (groupthink)*. ¿Por qué?

Así pues, el Código de 2015 acertó al recomendar que las sociedades aspiren a tener en 2020 un 30% de consejeras, pero inició un camino peligroso cuando asemejó la *diversidad de género* a la de conocimientos y experiencias: quien parta de la presunción legal de que hombres y mujeres somos idénticos, no puede fundar

la conveniente *diversidad de género* de un órgano colegiado en que mejora su funcionamiento, sino en que la presencia exclusiva de hombres puede denotar un sistema de reclutamiento cerrado y patológico, que desprecia a una amplia cantera de posibles buenos consejeros. No se trata, pues, de que los futbolistas de Albacete o de Valonia tengan un estilo de juego distinto al de los del resto del país, sino de que es estadísticamente casi imposible que un seleccionador nacional reclute el mejor equipo posible de jugadores si resulta, año tras año, que todos han nacido en Albacete o Valonia.

La falta de rigor con la que la reforma de la LSC en 2014 y el Código de 2015 fundaron el objetivo de la diversidad de género ha tenido un lamentable estrambote en la reciente modificación que la Ley 11/2018 ha introducido en el artículo 529bis.2 de la LSC.

El nuevo texto resulta criticable, en primer lugar, por lo invasivo, pues aprovecha una ley que regula el régimen legal de las sociedades cotizadas para imponer de forma coactiva criterios de política social cuestionable en la composición de sus consejos de administración.

Pero, además, sin entrar en sus abundantes errores gramaticales y pésima redacción, surgen dudas sobre su significado. Así, cuando afirma que las sociedades cotizadas deben establecer procedimientos que favorezcan la diversidad respecto a discapacidad ¿está pidiendo que busquen deliberadamente a candidatos discapacitados, para que superen cierta cuota mínima? Supongo que lo que ha querido decir –pero no ha dicho, por torpeza– es que ningún candidato cualificado para un puesto de consejero quede excluido por su condición de discapacitado, cosa que ya queda implícitamente recogida en la referencia final a evitar *sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna*.

Finalmente, el precepto exige que los consejos tengan una *presencia equilibrada de mujeres y hombres*, lo que pudiera interpretarse como una exigencia de paridad estricta, idea que me parece equivocada por las razones matemáticas que expuse con anterioridad.

Sé que es un chiste fácil, pero que la nueva ley se aprobara el 28 de diciembre, Día de los Inocentes, lleva inexcusablemente a la conclusión de que su reforma del artículo 529bis.2 de la LSC es una verdadera *ino-*

centada. Su pésima redacción y falta de rigor intelectual ilustra el peligro de que una cuestión tan compleja como el buen gobierno corporativo quede sujeta a normas imperativas redactadas por manos políticas muy poco expertas.

NOTAS

- (1) La redacción de este precepto es poco afortunada, porque aunque la intención obvia es que el inciso final (*y, en particular, que faciliten la selección de consejeras*) tenga por antecedente el inicial *velar por*, la conjunción *y* que precede a *no adolezcan* sugiere que el inciso final tiene por antecedente *sesgos implícitos*, lo que da al texto un significado opuesto al buscado.
- (2) Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos.
- (3) Así, por ejemplo, si suponemos que al reclutar con criterios estrictamente meritocráticos a un consejero la probabilidad de que resulte varón es del 50%, (es decir, no hay sesgo, directo o indirecto, a favor de ningún sexo) al reclutar a un total de 14 (de forma independiente cada vez) la probabilidad de que por azar más de 7 (50% del consejo) resulten varones es del 39,52%. Pero la probabilidad de que sean varones más de 10 (70% del consejo) baja al 2,86%. En suma, en muestras pequeñas, la composición porcentual del colectivo puede resultar muy distinta a la probabilidad de cada elemento de ser elegido. Cualquier calculadora (p. ej., <https://stattrek.com/online-calculator/binomial.aspx>) permite hacer cálculos bajo diversas hipótesis de tamaño de consejo y de probabilidad de selección de una consejera.

GENERACIÓN Z: LOS JÓVENES QUE HAN DEJADO VIEJOS A LOS *MILLENNIALS*

Nuria Vilanova

Fundadora y presidenta de ATREVIA

RESUMEN

La Generación Z la componen los jóvenes nacidos a partir de 1994. Suponen *casi 8 millones según la estadística española y representan más del 25% de la población mundial*. Los Z no cabalgan entre lo analógico y lo digital como sus hermanos mayores, los *millennials*, sino que son 100% nativos digitales porque se han educado y socializado con internet plenamente desarrollado.

Esta nueva generación compone un nuevo perfil de trabajador, consumidor y ciudadano que rompe con todas las pautas tradicionales. ATREVIA y Deusto Business School han realizado un estudio cuantitativo y cualitativo, que analiza en profundidad a estos jóvenes y sus características, cuyas conclusiones puedes conocer en este artículo.

PALABRAS CLAVE

Generación Z, *Millennials*, RRHH, Diversidad generacional, Gestión del talento, Hábitos de consumo, Mujeres.

La Generación Z la componen los jóvenes nacidos a partir de 1994. Suponen *casi ocho millones, según la estadística española y representan más del 25% de la población mundial*. Los Z no cabalgan entre lo analógico y lo digital como sus hermanos mayores, los *millennials*, sino que son 100% nativos digitales porque se han educado y socializado con Internet plenamente desarrollado.

Entre los rasgos más sobresalientes de esta generación –que ya comienza a formar parte de las empresas como trabajadores– se encuentra el omnipresente uso de las TIC en toda relación social, laboral o cultural; su creatividad y adaptabilidad a los entornos laborales emergentes; la desconfianza hacia el sistema educativo tradicional, que da paso a nuevos modos de aprendizaje más centrados en lo vocacional y en las experiencias; y el respeto hacia otras opiniones y estilos de vida.

Estas son solo algunas de las conclusiones que pudimos extraer en el estudio cualitativo y cuantitativo que llevamos a cabo desde ATREVIA y Deusto Business School y que recoge *Generación Z. Todo lo que necesitas saber sobre los jóvenes que han dejado viejos a los*

millennials, libro del que soy coautora junto a Iñaki Ortega, director de Deusto Business School.

Tal y como pudimos comprobar, la gran diferencia de los Z respecto a las generaciones anteriores está en el modo en que las nuevas tecnologías han condicionado su forma de aprender. Gracias a Internet se han acostumbrado desde pequeños a no depender tanto de sus padres y docentes para adquirir el conocimiento, y a procesar grandes cantidades de información (cuadro 1).

Lo anterior se traduce en que la capacidad para organizar y transmitir la información de estos jóvenes es extremadamente flexible, fusionable y compartida. Algo que les hace estar muy preparados para ser no solo ciudadanos en la era digital, sino también para ocupar las nuevas profesiones e integrarse en entornos de trabajo multiculturales y globales.

1. Un cambio generacional

Esta es una generación que no viene a trabajar, sino a vivir una experiencia profesional que les satisfaga y que sea afín a su forma de entender el mundo en el que

Cuadro 1

Coordenadas generacionales X, Y y Z

	Generación Z (2013)	Millennials (2000)	Generación X (1992)
Dispositivos populares	Smatphone, tableta, whatsApp	Telefonía 2G, PC portátil, SMS	Walkman, PC sobremesa, Game Boy
Desarrollo de Internet	627 millones de páginas web	17 millones de páginas web	10 páginas web
Tasa de paro general	26%	13,6%	24,55%
Política	Falta de legitimación de los grandes partidos Partidos emergentes	Estabilidad Bipartidismo	Estabilidad Bipartidismo
Población extranjera	5.023.487	923.879	393.100

Fuente: ATREVIA y Deusto Business School.

viven: interrelacionado, transparente y marcado por la imagen y las imágenes. Estos jóvenes componen la *primera generación que no aspira a tener el mismo trabajo toda la vida*. La flexibilidad laboral y los continuos cambios en el mercado de trabajo forman parte de su imaginario colectivo.

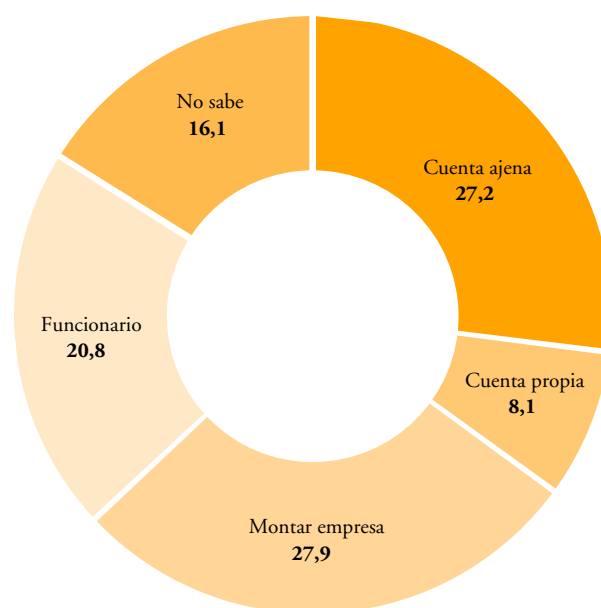
Su aspiración profesional no está dirigida a ser jefes, sino a adquirir conocimientos y experiencias que les hagan referentes para encarar nuevos desafíos profesionales. Prefieren emprender tanto dentro como fuera de la empresa y trabajar con libertad. De hecho, el 36% de los jóvenes encuestados optaría por montar su propia empresa o trabajar por cuenta propia mientras que solo el 20,8% aspira a ser funcionario (gráfico 1).

2. Aspiraciones de los jóvenes Z según su género

Los resultados y metas varían sensiblemente por género. Mientras que los chicos Z prefieren emprender, las chicas Z se inclinan por el trabajo asalariado. Para el 44% de los varones su trabajo ideal es montar una empresa o ser autónomo, mientras que el 52% de ellas *prefiere trabajar por cuenta ajena o ser funcionarias*. Será bueno continuar con el camino del empoderamiento femenino en las esferas emprendedoras y directivas.

Los motivos que inclinan a los Z a estas cuatro fórmulas de trabajo son diferentes. En el empleo por cuenta ajena, los que desean trabajar en la empresa privada lo harían para asegurar la estabilidad de su futuro y los que quieren ser funcionarios por la tranquilidad de un salario

Gráfico 1
Si pudieras elegir un tipo de trabajo, ¿cuál te gustaría más?
(Distribución porcentual)



Fuente: ATREVIA y Deusto Business School.

fijo. En el empleo por cuenta propia, la independencia y la autonomía son las principales motivaciones para ser autónomo, mientras que los Z que aspiran a emprender su negocio lo harían para *desarrollar ideas propias*.

3. Una generación que prioriza el buen ambiente por encima del salario

Nuestro estudio también arroja ciertas claves a la hora de definir qué es lo que buscan los jóvenes Z al optar a su puesto de trabajo ideal. De hecho, cuando se plantean elegir una empresa para trabajar, la notoriedad de la compañía por sí misma es el aspecto menos valorado; aunque sí le dan importancia a la ética de la compañía y a su capacidad de innovar.

Pero, por encima de todo, priorizan el buen ambiente laboral, la conciliación y la *posibilidad de desarrollar su carrera profesional* frente a otro tipo de factores como la estabilidad y un buen salario (gráfico 2).

Las políticas de personas deberían adaptarse a esta nueva oleada de *colaboradores con aspiraciones y prioridades distintas a generaciones anteriores*. Los Z demandan desarro-

llo profesional, poniendo en primer plano a las organizaciones con capacidad para darles mayor empleabilidad.

En este sentido, *la generación Z es promotora de un cambio profundo en la gestión de personas* en aspectos como la implantación de nuevas formas de organización del trabajo, más encaminadas a la flexibilidad horaria y al teletrabajo, que a su vez permitan mayor conciliación laboral y familiar; entendiendo que estos dos ámbitos se funden y complementan cada vez más en un mundo interconectado.

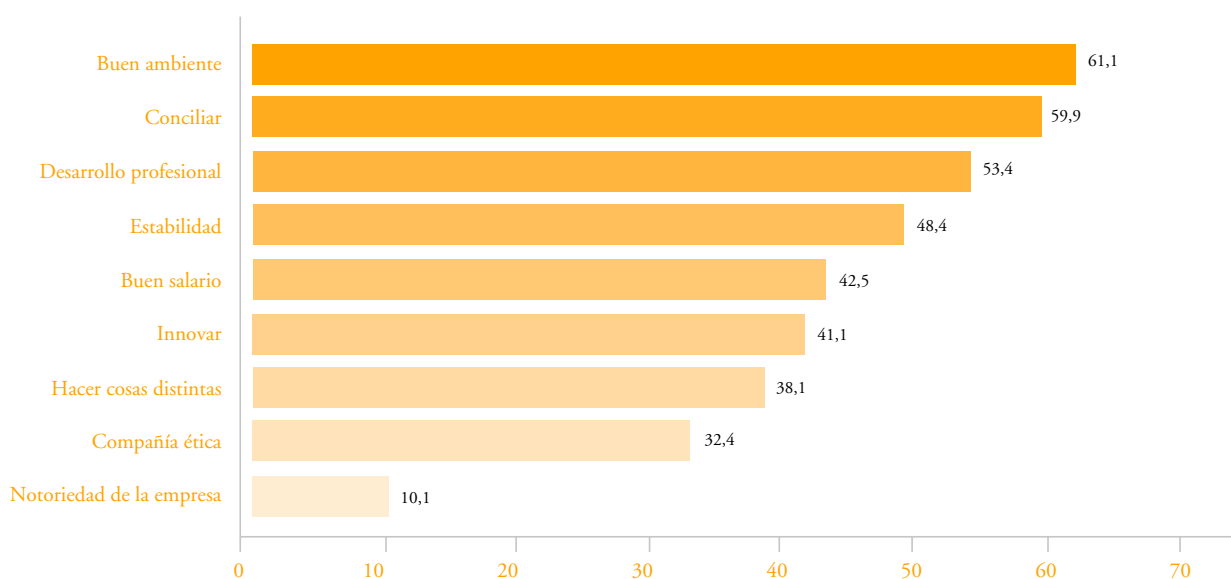
Es por eso que las empresas se enfrentan a dos grandes retos. Por un lado, la necesidad de *alinear a las personas con los valores corporativos*. Solo de esta manera se genera un vínculo y compromiso con la compañía que facilita la integración con formas flexibles de trabajo, además de favorecer la retención del talento. En este sentido, una selección más enfocada en los valores es una buena estrategia para la contratación de jóvenes Z, ya que garantiza un mayor compromiso y retentiva del talento desde su origen.

Por otro, *encontrar nuevas formas de medir la productividad*. En este sentido, es crítico para las empresas fomen-

Gráfico 2

A la hora de valorar un posible puesto de trabajo, ¿qué es lo más importante para ti?

(Porcentaje de los que contestan *muy importante*)



Fuente: ATREVIA y Deusto Business School.

tar y sostener el compromiso de esta nueva generación de colaboradores y motivarles para asegurar su máximo rendimiento cuando no están en su centro de trabajo.

4. Consumidores exigentes y críticos

Los Z son fieles a las marcas de consumo, aunque la mayoría matiza que su grado de afinidad varía mucho en función del producto (41%). Un 32% sí afirma consumir habitualmente marcas que le transmiten más confianza o simplemente le gustan, seguidos de un 27% que declara no fijarse en la marca de los productos nunca o casi nunca.

Los Z rompen con las pautas de consumo tradicionales. A la hora de escoger una marca valoran sobre todo el precio y que el producto satisfaga sus necesidades inmediatas, pero también que sean responsables y respetuosas con el medio ambiente (gráfico 3).

Las marcas que más triunfan entre los Z son aquellas que han sabido adaptarse a sus demandas y pautas de consumo. No importa tanto la calidad como el hecho de que le ofrezcan un producto a su gusto con un precio asequible, ya que son conscientes de que le darán un uso corto en el tiempo.

Este carácter de inmediatez de sus necesidades y demandas es algo propio de los Z; sus pautas de consumo son más bien impulsivas y de uso efímero. La mejor estrategia que pueden diseñar las compañías es lanzar marcas paralelas específicamente pensadas para los Z, con productos nuevos acordes a este *target* y alineados no solo con sus gustos, sino también con sus valores.

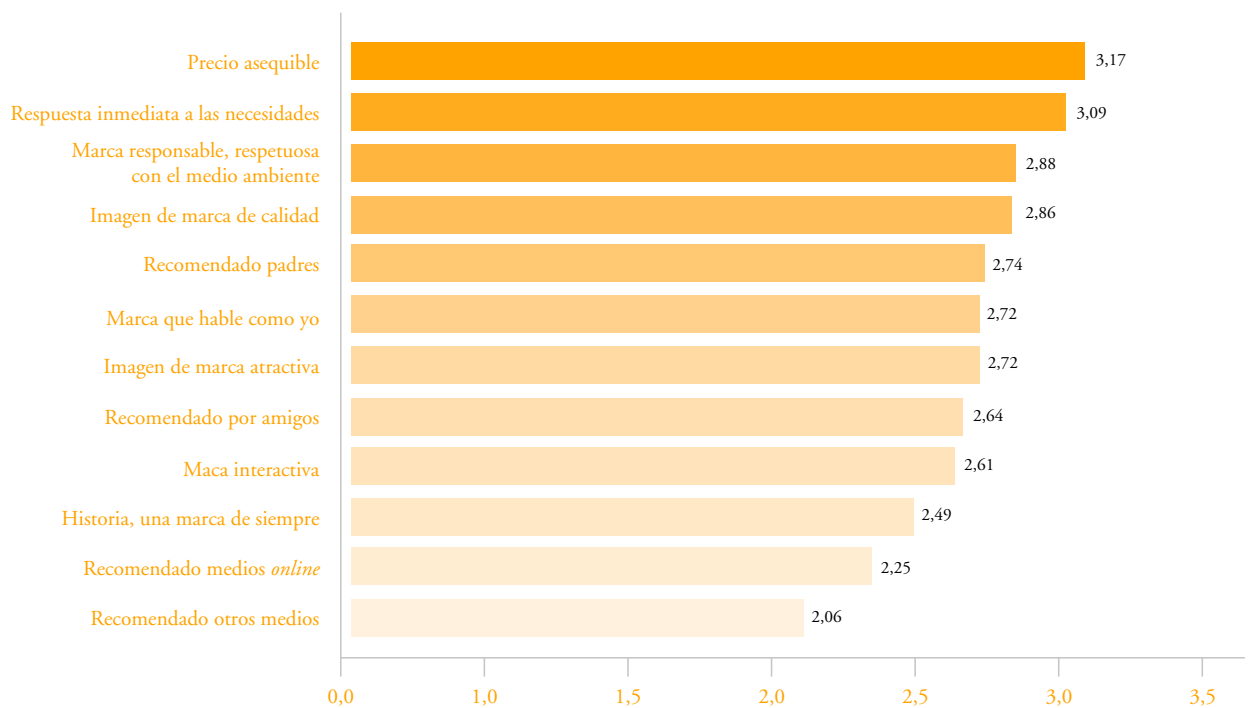
5. Internet, el gran gurú de las respuestas para los Z

Internet es el canal indiscutible al que acuden los Z para informarse de las marcas y los productos que van a comprar, siendo seleccionado por el 92% de todos

Gráfico 3

¿Qué es lo que más valoras a la hora de consumir marcas?

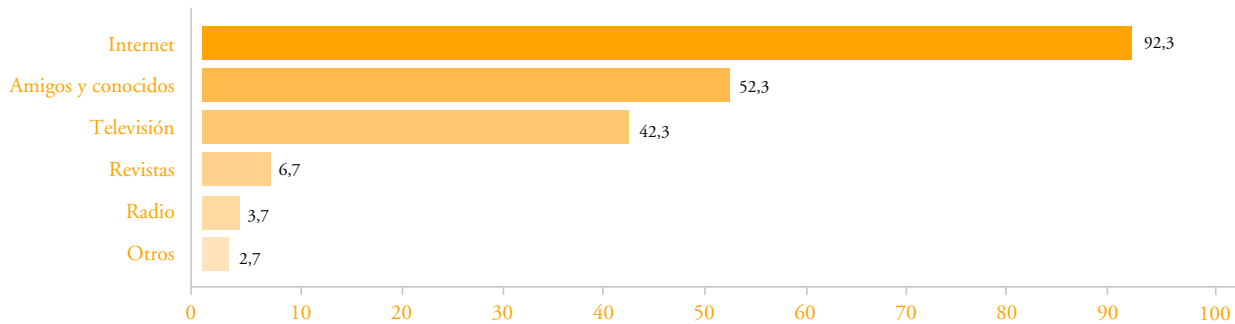
(Valoración media sobre escala de 1 *nada* a 4 *mucho*)



Fuente: ATREVIA y Deusto Business School.

Gráfico 4

¿Cuáles son los dos medios a través de los que te informas de las marcas o productos que consumes?
(Porcentaje de personas)



Fuente: ATREVIA y Deusto Business School.

los encuestados. Le siguen muy por detrás las experiencias de sus amigos y conocidos con algo más del 52% y la televisión con el 42%. Los Z no incluyen las recomendaciones de los medios tradicionales u *offline* como uno de los factores más influyentes a la hora de decantarse por una u otra marca; de hecho, estos ocupan la penúltima posición. Es decir, para estos jóvenes *si no está en Internet, no existe* (gráfico 4).

Por otro lado, diferenciando los resultados por género vemos cómo *las chicas utilizan menos la televisión para informarse (con casi el 39% frente al 46% de ellos) y algo más las revistas (con casi el 9% frente al 5%)*.

Las decisiones de compra, especialmente las más racionales, a veces parten de la interacción entre iguales: la recomendación, el asesoramiento. Los Z llevan esta pauta de consumo al mundo digital, informándose previamente y compartiendo comentarios. Su círculo de recomendación crece para extenderse a través de Internet a todo el planeta. Han normalizado esta pauta de consumo de acceso global tanto a la información como a la comunicación entre iguales.

La generación *millennial* puso a Internet en el centro del *marketing*. Las marcas han hecho grandes esfuerzos por adaptar sus productos y comunicación a la primera generación digital. Y ahora vienen los Z, una generación más intensa en la red, más conectada y más globalizada. Los Z vienen a anunciar el principio de algo nuevo.

El proceso de transformación digital que han emprendido las marcas con la irrupción de los *millennials* en el consumo ha de consolidarse y adaptarse a una generación más empoderada en sus pautas de consumo gracias a Internet. Empoderada por un mayor acceso y uso de la información a la hora de consumir, por compartir opiniones entre iguales de forma masiva y por tener la capacidad de resolver sus dudas e inquietudes de un producto a través de la red.

6. El producto es la experiencia de compra y de consumo

Para los Z el producto es la experiencia, tanto en el proceso de compra como en su propio uso. Para ellos lo importante es sentir y activar sus emociones, para poder compartir contenidos en la red.

Por tanto, *el reto de las marcas será conectar las experiencias con las emociones de estos jóvenes*. Es decir, las empresas tendrán que ofrecer una comunicación personalizada para los Z, que active sus emociones, que les implique y que produzca que estos chicos y chicas compartan en las redes sociales sus experiencias de compra y consumo.

7. Comunicación digital y redes sociales para llegar a los Z

Las marcas tienen que comunicarse y hacer visibles sus productos en las redes sociales, ya que para los jóvenes Z

este es uno de sus principales canales de comunicación y búsqueda de información. La globalización que ha provocado Internet conlleva dos implicaciones para las marcas: por un lado, se ofrecen a un mercado mundial con lo que ello supone en términos de estrategia; por otro, la interacción que se produce en la red hace que las marcas tengan que pensar en unos productos cada vez más personalizados, lo cual se traduce en un nuevo enfoque de comunicación digital.

Continuar con la monitorización y dinamización de las redes sociales es hoy, más que nunca, un elemento indispensable en el *marketing*. Y es que los Z fundamentan sus decisiones de compra sobre todo en los *inputs* que reciben de las opiniones sobre la marca o el producto, donde una mala crítica no neutralizada puede tener graves consecuencias para las marcas.

8. Los jóvenes Z como ciudadanos

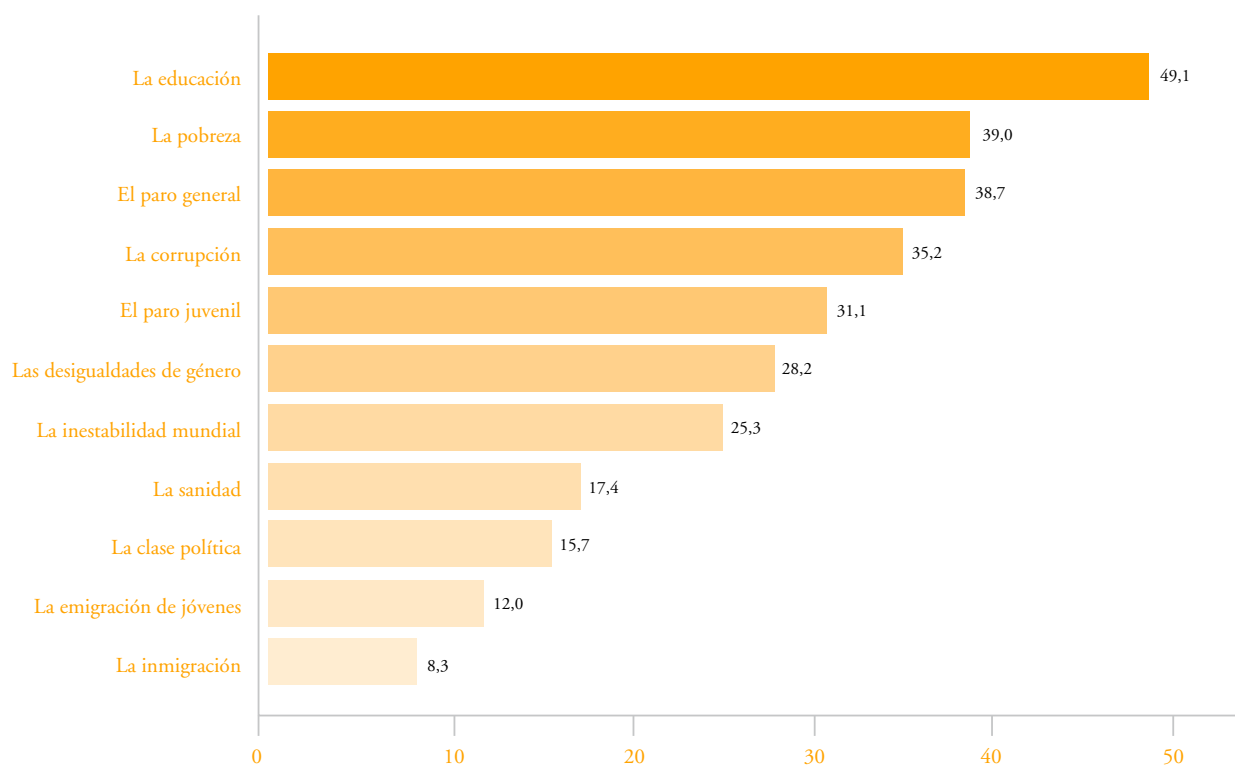
La crisis ha generado e intensificado nuevas preocupaciones e inquietudes en la sociedad española. A los jóvenes de la generación Z les importan los problemas que les afectan en primera persona y a la vez son sensibles a las problemáticas más generales. *Lo que más les preocupa es la educación*. Así lo ha afirmado la mitad de ellos, detectando una falta de adecuación del sistema educativo a las nuevas demandas y necesidades (gráfico 5).

En un segundo nivel se encuentran aquellas situaciones sociales que se han acentuado e intensificado con la crisis, por lo que los Z demuestran tener sensibilidad ante los problemas sociales del país. *Para uno de cada tres la pobreza, el paro general y la corrupción son una de sus principales preocupaciones*. Que a una parte importante de los Z les inquiete estas realidades socia-

Gráfico 5

Pensando en la sociedad actual, elige los tres aspectos que más te preocupan

(Porcentaje de personas que los han seleccionado)



Fuente: ATREVIA y Deusto Business School.

les, significa que estas aún no han sido normalizadas a pesar del contexto de crisis e inestabilidad política que les ha acompañado la mayor parte de su vida. No obstante, la preocupación mostrada por estos asuntos es una significativa llamada de atención para las administraciones públicas, el tercer sector y el conjunto de la sociedad civil.

En otro nivel se encuentran aquellos problemas sociales de carácter más estructural, es decir, aspectos más endémicos y persistentes desde hace décadas en España. Concretamente, al 31% de los Z les preocupa el paro juvenil y al 28% las desigualdades de género.

9. ¿Generación o generaciones Z?

Si bien es cierto que los jóvenes Z tienen una percepción política y social común, se aprecian matices interesantes al desagregar los resultados. El momento vital que proporciona la edad y la perspectiva de género aportan realidades distintas entre los Z.

Las diferencias por edad obedecen, fundamentalmente, al momento vital en el que se encuentran. Así, la educación tiene mayor incidencia entre las preocupaciones de los jóvenes de 14 a 18 años que, con un 52%, ostenta seis puntos más que entre los jóvenes de 19 a 22 años. Junto a ello, el desempleo general y el desempleo juvenil tienen mayor impacto en los Z más cercanos al mundo del trabajo, de 19 a 22 años, con un 42%, es decir, siete puntos superiores a las cifras para los de 14 a 18 años.

10. Ellas, más preocupadas por la desigualdad de género

Las mujeres están más preocupadas por la educación y las desigualdades de género que los hombres, quienes ponen más atención en la corrupción. Si bien es cierto que para ambos sexos la educación es su principal preocupación, las cifras son distintas.

Al 55% de las mujeres Z les preocupa la educación, mientras que para los varones el dato es once puntos inferior (44%). En lo que respecta a desigualdad de género, 36% de las mujeres mostró un alto grado de preocupación, mientras que en el caso de los chicos solo un 20% mostró interés por el tema; diferencia que quizás

pueda explicarse por la percepción distinta que tienen chicos y chicas de las desigualdades de género.

Parece evidente que la sociedad en su conjunto tiene todavía pendiente atenuar las desigualdades de género, o por lo menos así lo perciben los jóvenes Z, situando al ámbito educativo como palanca del cambio.

11. Los Z piden a gritos una educación más digital y adecuada a los requerimientos del mercado

En coherencia con sus preocupaciones sociales, la generación Z reclama poner en primera línea de la agenda política la inversión en educación. Se trata del elemento que les cohesionan como grupo y como generación. Para los Z la educación no se adecúa al mercado, sobre todo por la escasez práctica y el deficiente uso de las tecnologías.

Para el 64% de ellos invertir en educación es una medida prioritaria. De hecho, la incorporación de la digitalización en los programas académicos está aún lejos de sus necesidades profesionales. En este sentido, los Z reclaman una mayor práctica con herramientas tecnológicas, no solo para conocerlas sino para disponer de las capacidades profesionales que luego les exige el mercado. Además, para los Z hay grandes deficiencias en el aprendizaje del inglés, otra de las competencias profesionales que el mercado les pide.

Es por eso que finalmente optan por buscarse la vida, desarrollando habilidades autodidactas donde la red es su mejor aliado. Para cubrir el hueco que tiene el sistema educativo en formación práctica y de herramientas tecnológicas, los Z encuentran en Internet la mejor aliada para su aprendizaje. Y no solo para cubrir este desfase con la educación formal que se les ofrece, sino también para satisfacer cualquier inquietud de aprendizaje que tengan.

12. Preocupados por la situación sociopolítica del país

En general a los jóvenes Z les preocupa la realidad sociopolítica del país, concretamente al 94%, aunque no a todos de igual manera. El 37% afirma que le preocupa bastante y procura estar informado, el 29% se preocupa por la situación del país, pero reconoce no entender mucho

de política, y el 28% se preocupa solo en la medida en que afecta a su futuro y al de los jóvenes (gráfico 6).

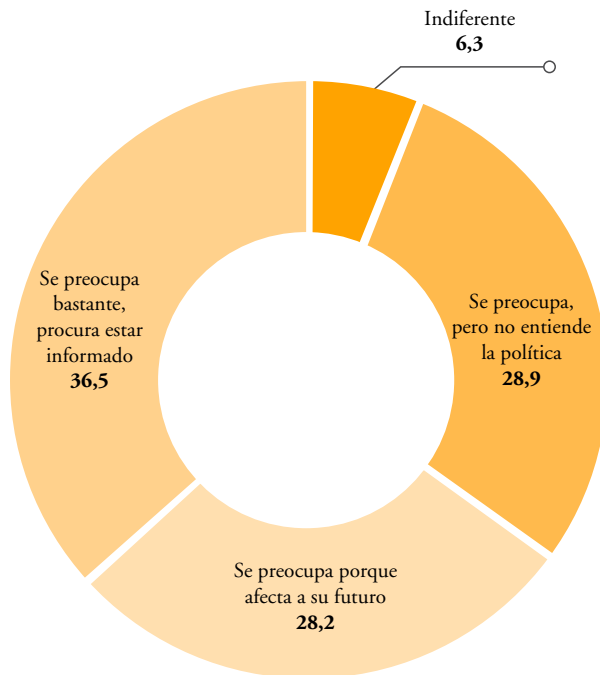
Los Z de mayor edad son los que tienen más inquietudes informativas. El 49% de los Z entre 19 y 22 años procura estar informado sobre la realidad del país, cifra que baja al 25% para los de 14 a 18.

Por género de nuevo se detectan diferencias en la cultura política. Son ellos los que más procuran estar informados, un 41% frente al 32% de las mujeres. En contraposición, el 38% de las mujeres se preocupa por la situación del país, pero afirma no entender de política, cifra 17 puntos superior al 21% de los varones.

También hemos preguntado sobre la participación en las últimas elecciones generales de junio de 2016, cuando el 60% de los jóvenes Z tenía edad para votar. La participación de los Z en las últimas elecciones fue superior a la media nacional; de los Z con derecho a voto, el 78% acudió a votar (gráfico 7).

Gráfico 6
¿Hasta qué punto te preocupa la realidad sociopolítica de nuestro país?

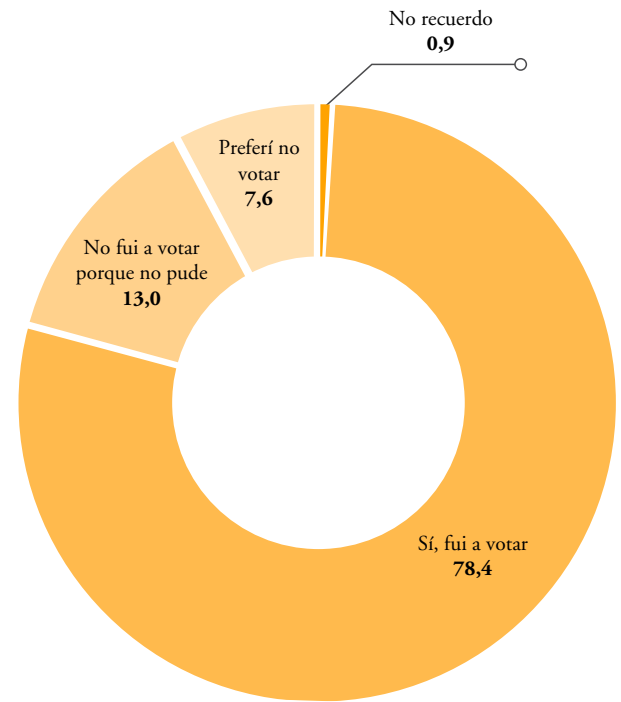
(Distribución porcentual)



Fuente: ATREVIA y Deusto Business School.

Gráfico 7
Para los que tenían edad para votar, ¿acudiste a votar en las últimas elecciones?

(Distribución porcentual)



Fuente: ATREVIA y Deusto Business School.

13. Ni son “ni-nis” ni quieren serlo

A los Z les importa su futuro; se autodefinen como dinámicos, críticos y, por supuesto, digitales. El estereotipo del ni-ni está muy lejos de las inquietudes y aspiraciones de los jóvenes Z.

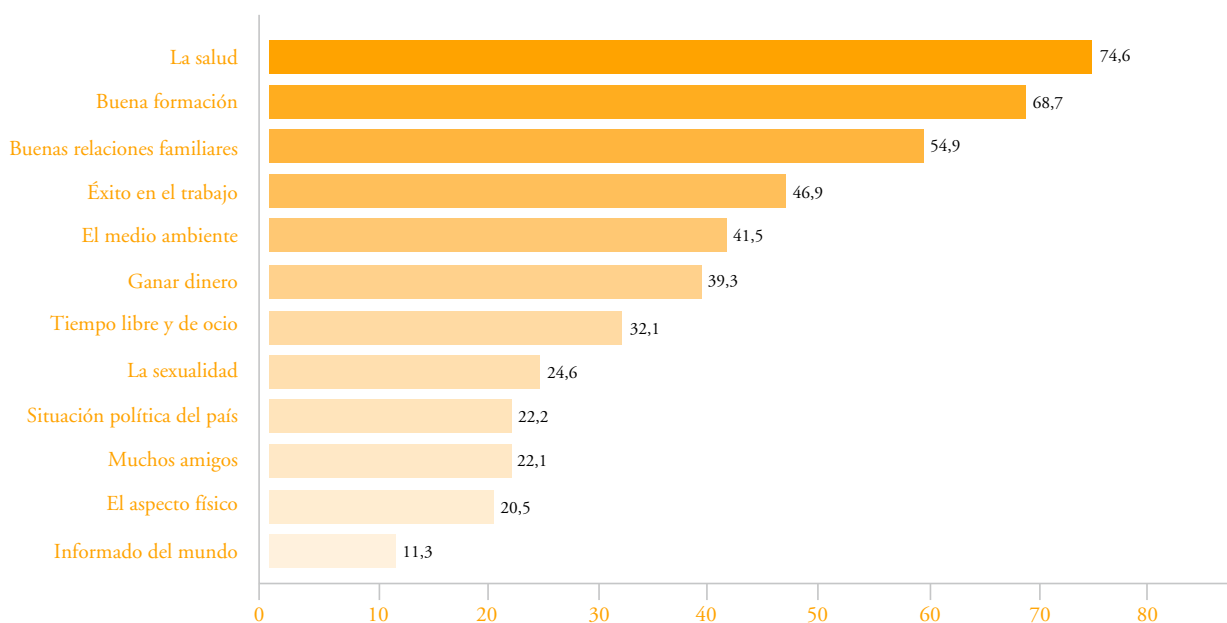
Para ellos es más importante la salud, la formación, las relaciones familiares, el éxito en el trabajo o el medio ambiente, que su tiempo de ocio. Existe acuerdo interno entre los Z acerca de los elementos que son importantes para la vida.

Los aspectos más valorados por los Z son: la salud (el 75% lo señala como muy importante); tener una buena formación (69%), tener buenas relaciones familiares (59%), y tener éxito en el trabajo (47%). En tanto, ganar dinero y asegurarme una buena posición (39%) y asegurar mi tiempo libre y de ocio (32%) se posicionan en la mitad de este ranking.

Gráfico 8

Para cada uno de estos aspectos de la vida, ¿hasta qué punto son importantes para ti?

(Porcentaje que selecciona *muy importante*)



Fuente: ATREVIA y Deusto Business School.

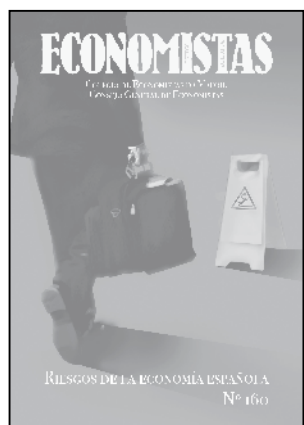
En esta línea, se rompe el mito del *ni-ni* (ni estudia ni trabaja) en su sentido más peyorativo, dado que se trata de una generación más preocupada por su futuro que por su tiempo de ocio.

La comparativa por edad destaca las diferencias propias del ciclo vital en el que encuentran cada uno de los grupos. Así, por ejemplo, los jóvenes Z de 19 a 22 años están más preocupados por la situación política del país y estar informados de lo que pasa en el mundo; mientras que los de 14 a 18 tienen más preocupación por tener tiempo libre, la sexualidad, tener muchos amigos y el aspecto físico.

Por género, *las mujeres dan más importancia a la salud, la buena formación y el medio ambiente*, mientras que los hombres están más preocupados por el tiempo libre, la sexualidad, la situación política del país y estar informados de lo que pasa en el mundo (gráfico 8).

En definitiva, esta nueva generación compone un nuevo perfil de trabajador, consumidor y ciudadano. Entender qué les preocupa y cuáles son sus principales características será la asignatura pendiente de las empresas que quieran atraerles y sobrevivir a la transformación

ÚLTIMOS NÚMEROS **ECONOMISTAS** MADRID COLEGIO DE



160

Riesgos de la economía española

159 Globalización y proteccionismo

158 Gobierno de la empresa

156-157 España 2017. Un balance

155 La digitalización de la economía española

154 Análisis de los textos de economía, empresa e historia económica utilizados en el bachillerato español

153 El Brexit: causas y consecuencias

151-152 España 2016. Un balance

150 Evolución y revolución en el sector terciario

149 La evolución de las Pymes en España

148 La exportación española

146-147 España 2015. Un balance

145 La reforma fiscal en marcha

144 La reindustrialización necesaria

142-143 España 2014. Un balance

141 La economía en la enseñanza secundaria

140 Demografía y economía

138-139 España 2013. Un balance

137 Tendencias de la internacionalización: la innovación

136 Economía de la Salud

135 España 2012. Un balance

134 Marcas y Competitividad

133 La crisis de la Unión Monetaria Europea

132 Emprender en España

131 España 2011. Un balance

Información, venta y suscripciones:

Colegio de Economistas de Madrid

Flora, 1 - 28013 Madrid

Tel. 91 559 46 02 | Fax 91 559 29 16

revista.economistas@cemad.es | www.cemad.es

MUJERES Y MERCADO DE TRABAJO EN ESPAÑA: SITUACIÓN, POLÍTICAS PÚBLICAS E INICIATIVAS DE LA UE

Juan Luis Gimeno Chocarro (*)

Técnico Comercial y Economista del Estado

RESUMEN

La situación de la mujer española en el mercado de trabajo se ha transformado radicalmente en las últimas décadas hasta situarse por delante de muchos países más desarrollados. La demanda para acelerar y profundizar el proceso exige conocer la situación comparada, identificar la problemática específica y plantear opciones de políticas públicas para impulsar la igualdad de género en el mercado laboral español. Otras políticas generales, como lograr un mayor equilibrio entre *insiders* y *outsiders*, no solo impulsarían la productividad, sino que también contribuirían a reducir las diferencias de género. El papel de la Unión Europea en este ámbito a través del pilar social se está incrementando y contribuye a consolidar avances.

PALABRAS CLAVE

Mercado de trabajo, Políticas de género, Conciliación familiar, Brecha salarial, Unión Europea.

1. Introducción

Para comprender la situación de la mujer en el mercado de trabajo en España, diagnosticar su problemática y plantear opciones de políticas públicas conviene realizar una aproximación histórica y un análisis comparado con otros mercados de trabajo. Esta perspectiva permitirá matizar el alarmismo que esta cuestión genera en la actualidad en la sociedad española. Por supuesto que hay mucho que avanzar todavía en línea con el mandato del artículo 9.2 de la Constitución española. Pero si se vuelve la vista atrás y se advierte dónde estaba España hace cuarenta años y dónde se encuentra en la actualidad, se debe plantear el análisis con optimismo. A pesar de la ausencia de políticas de estado expresamente de género, la rápida, intensa y pacífica incorporación de las españolas al mercado laboral ha sido un enorme éxito colectivo y contribuye

sin duda a explicar el largo periodo de crecimiento económico español que precedió a la última crisis.

Los retos en España no difieren en gran medida de los que experimentan otros países. Aspectos como el reparto de la carga de trabajo en el hogar, la reducida presencia en habilidades STEM (1) o el denominado techo de cristal condicionan y condicionarán intensamente la relación de la mujer española con el mercado de trabajo, al igual que lo hace en otros países. En España, sin embargo, la peor parte se la llevan las trabajadoras menos cualificadas que están peor en términos relativos respecto a terceros países que las más formadas. También preocupa la concentración del empleo a tiempo parcial en actividades básicas peor remuneradas y la brecha en desempleo de larga duración.

En cuanto a las opciones de políticas públicas, muchas iniciativas de corte general, como la lucha contra la excesiva segmentación laboral, contribuirían a equilibrar la posición de las mujeres. Equilibrar el poder de *insiders* y *outsiders* del mercado laboral parece clave para superar la peor posición relativa de las mujeres con menores salarios (al igual que la de otros colectivos). Entre

(*) El autor agradece la colaboración indispensable de Miguel Fernández Díez-Picazo en el ámbito de las políticas europeas, que tan bien conoce. También agradece a otros compañeros que realizaron comentarios muy útiles que mejoraron el documento y le hicieron pensar.

las políticas más específicas, aquellas relacionadas con la disponibilidad y accesibilidad (coste) de la educación temprana o el apoyo para los familiares dependientes parecen las que podrían desarrollar un mayor impacto a largo plazo. También puede contribuir a cerrar algunas brechas una mayor transparencia salarial. Es necesario, sin embargo, combinar políticas laborales con otras iniciativas que contribuyan a equilibrar el reparto de las tareas del hogar, así como impulsar la participación femenina en formación superior STEM.

Finalmente, en cuanto a las políticas europeas, los avances han sido limitados y, desde luego, no han condicionado las políticas españolas en gran medida, al ser la agenda nacional más ambiciosa. Los avances han sido lentos y limitados. El nuevo impulso a las políticas de género en el marco del pilar social se concreta en propuestas prudentes y corresponden a una etapa ya superada por la legislación nacional. No obstante, los consensos en políticas europeas permiten asentar avances y generan un provechoso debate que muchas veces termina por generar amplios consensos. Incrementar la igualdad es positivo para el fortalecimiento de la Unión, tanto desde un punto de vista social como económico. Las prioridades en la actualidad están centradas en incrementar la participación con instrumentos como la directiva de conciliación y en reducir la brecha salarial, con iniciativas como la recomendación sobre transparencia de salarios.

El artículo se divide en tres grandes bloques. En el primero se analiza el estado de situación y la evolución de diferentes variables que permiten conocer la realidad de la mujer en el mercado laboral español. A continuación, un segundo apartado repasa opciones de políticas públicas centradas en el ámbito laboral. Por último, un tercer apartado recoge las iniciativas europeas en este ámbito.

2. Evolución y estado de situación

2.1. Tasa de actividad y conciliación

La tasa de actividad femenina es quizás el mejor indicador de la situación de la mujer en el mercado laboral. Se debe analizar sin perder de vista otras variables, como la tasa de empleo, la morfología de este o la remuneración, pero la actividad femenina y su

disposición al empleo, que hace no tanto era reducida, constituye el pilar sobre el que se ha construido la convergencia entre sexos en el mercado laboral. Sin actividad no hay ocupación ni salario.

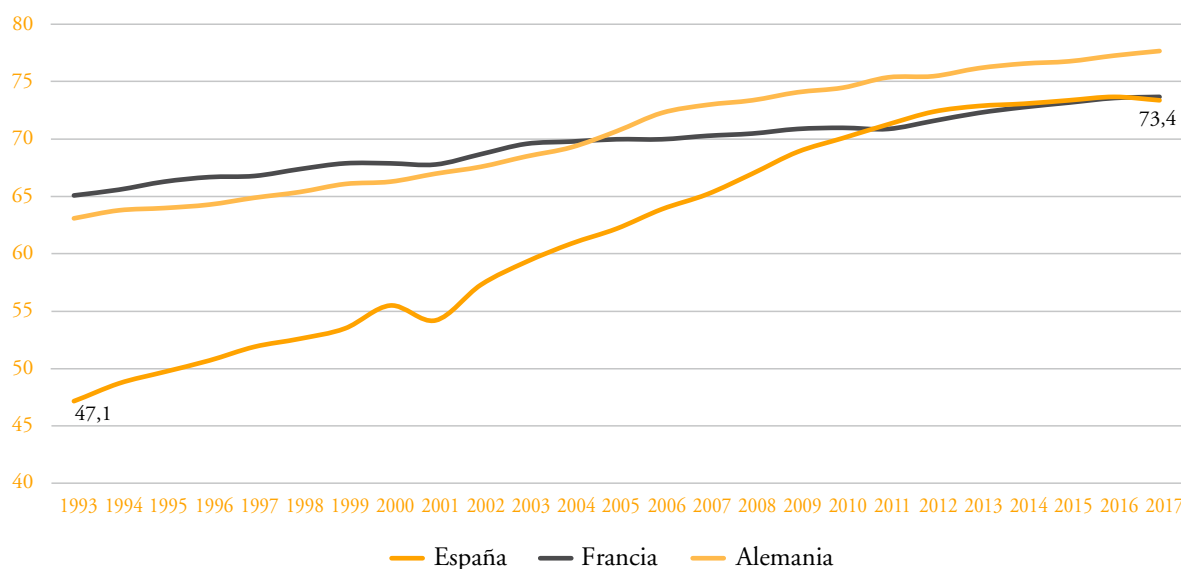
España pasó de una tasa de actividad femenina en 1985 del 27,7% al 69,9% de 2017 y se encuentra 1,1pp por encima de la zona euro, una diferencia más positiva que en el caso de los hombres (0,4pp). Millones de mujeres se han incorporado al mercado de trabajo, aportando recursos al sistema productivo que contribuyen a explicar el intenso y largo periodo de crecimiento que vivió la economía española antes de la última crisis. Y la propia inercia demográfica asegura que la tendencia a la convergencia con los hombres debería continuar en los próximos años. La tasa de actividad de mujeres entre 45 a 54 años ha pasado del 63,5 al 77,3% tan solo en la última década (2007-2017).

El incremento de la tasa de actividad femenina ha sido un fenómeno continuo desde mediados de los ochenta hasta hace pocos años. Hasta el final de la crisis no se detuvo. Luego se inicia una fase de desaceleración y estancamiento, en la que nos encontramos, y que no es extraña a lo que ha sucedido en otros países (2). Entre otros factores, en España hay que tener en cuenta el alargamiento de los periodos de estudio, que afectan de forma más intensa a las mujeres, y el impacto del fin de la crisis en las tasas de natalidad y en la edad de la madre en la maternidad, con todo lo que ello supone. La cuestión merece sin embargo una seria reflexión, pues el dato de 2017 añade un retroceso a años de muy reducido progreso y podría apuntar a que se consolida un techo de participación con el que la sociedad no debiera estar satisfecha.

El incremento de la tasa de actividad en la última década tiene mucho que ver con un avance en cuestiones de conciliación familiar. Aunque el porcentaje de población masculina que se declara inactiva para dedicarse al cuidado de hijos y familiares continúa siendo ridículo, en el caso de las mujeres ha pasado de una de cada tres mujeres, a menos de una de cada cinco. Y en este ámbito nos encontramos muy por debajo de la zona euro y con una tendencia contraria y favorable. Si en la zona euro, en 2016, el 9,9% de las mujeres estaban inactivas

Gráfico 1**Tasa de actividad 20-64 años**

Datos en porcentaje



Fuente: Eurostat.

o en empleos a tiempo parcial por responsabilidades familiares, en España el porcentaje es del 4,7% (3). Este fenómeno también tiene su reflejo en las tasas de ocupación femenina por número de hijos o en empleadas a tiempo parcial por número de hijos. España se sitúa a una gran distancia de la zona euro y se han producido importantes avances en los últimos años. Hoy las mujeres sin hijos tienen una brecha negativa en la tasa de empleo (-0,4pp) respecto a los varones en esa situación y, aunque la brecha es positiva y elevada en mujeres con hijos, se ha recortado en 10pp en una década.

Es decir, los datos apuntan a que las mujeres españolas han pasado de estar mayoritariamente en casa a estar dispuestas a trabajar, generalmente a tiempo completo. La conciliación es mayor que en el resto de Europa, de forma que las decisiones de maternidad tienden a tener un impacto más moderado en la disposición al empleo o en la posibilidad de que este sea a tiempo completo. Más adelante se comentará que lo mismo ocurre con la brecha salarial que, a diferencia de casi todos los países, no se incrementa con la maternidad. Esto no significa que se deba estar satisfecho con el grado de conciliación, porque los datos apuntan a que

siguen siendo ellas las que concilian, asumiendo la mayor parte de las cargas del hogar, algo que en muchas ocasiones afecta a su relación con el empleo. En concreto, las promociones y los salarios sufren las consecuencias de interrupciones en la carrera profesional y las menos horas trabajadas.

2.2. Brecha salarial

Los salarios de las mujeres españolas también se han aproximado al de los hombres de forma relevante y las diferencias son relativamente reducidas en el contexto internacional. Existen diversas medidas de la brecha salarial que son utilizadas demasiado frecuentemente en interés de parte. La de Eurostat (*unadjusted gender pay gap*, UGPG), que se ciñe al salario por hora trabajada, elimina distorsiones de otros indicadores como el diferencial salarial en la Encuesta de Estructura Salarial del INE (4). La OCDE elabora un indicador ajustado cuya periodicidad no es anual. Todos, sin embargo, muestran una situación relativamente buena de España en el panorama internacional y una tendencia positiva en la última década.

La brecha salarial de género, según Eurostat, es del 14,2% en España (2016) frente al 21,5% de Alemania, 21% de Reino Unido o 15,2 de Francia. En Italia es especialmente reducida (5,3%) pero debería considerarse con relación a la tasa de participación femenina, muy reducida en aquel país. La brecha se ha reducido en España en 3,9pp en la última década y nos situamos al final del primer tercio entre los países que menos brecha tienen en Europa. Un indicador experimental de Eurostat, ajustado, mostraba una brecha del 11,3 para 2015, similar al indicador de OCDE para España (11,5%, también ajustado). Es decir, aunque exista brecha y esta sea relevante, el diferencial es menor que en otros países y ha evolucionado positivamente. Se debe distinguir entre la brecha salarial y la de empleo que se traduce en menos horas trabajadas aunque no implique esto menores salarios por el mismo trabajo.

Por otro lado, conviene reflexionar sobre la habitual vinculación automática entre brecha salarial y discriminación. En el sector público español, en el que se advertiría fácilmente cualquier tipo de tratamiento discriminatorio, la brecha salarial de género es del 13% (5).

En todo caso, hay que huir de la complacencia. El gap de más de 11 puntos en los indicadores ajustados continúa siendo demasiado relevante. Las razones son diversas y solo algunas apuntan a una corrección de la brecha por inercia demográfica, conforme se integren generaciones más educadas, con una posición más favorable a la integración de la mujer en el empleo y un reparto más equilibrado de las tareas del hogar. Las mujeres más formadas se exponen a menores brechas. Por ejemplo, tanto el perfil formativo como el tipo de ocupación femenina evolucionarán con gran probabilidad hacia una situación de menor brecha salarial. Esta es creciente con la edad, de forma que se multiplica por dos entre la cohorte de 35 a 44 años y la de entre 55 y 65. Las mujeres cada vez están más formadas (estudian más y mejor que los hombres) y en profesiones bien retribuidas con escasa presencia femenina es previsible que la evolución tienda a ser favorable.

No obstante, algunas tendencias de los perfiles formativos son preocupantes, especialmente con relación a las TIC. Y continúa existiendo un gran número de mu-

jer *atrapadas* en empleos mal retribuidos, la presencia de féminas en puestos directivos es reducida, el emprendimiento femenino continúa lejos del masculino y existe una cultura empresarial que en ocasiones está más conectada con el pasado que con el futuro. Todo ello debería corregirse para reducir la brecha salarial.

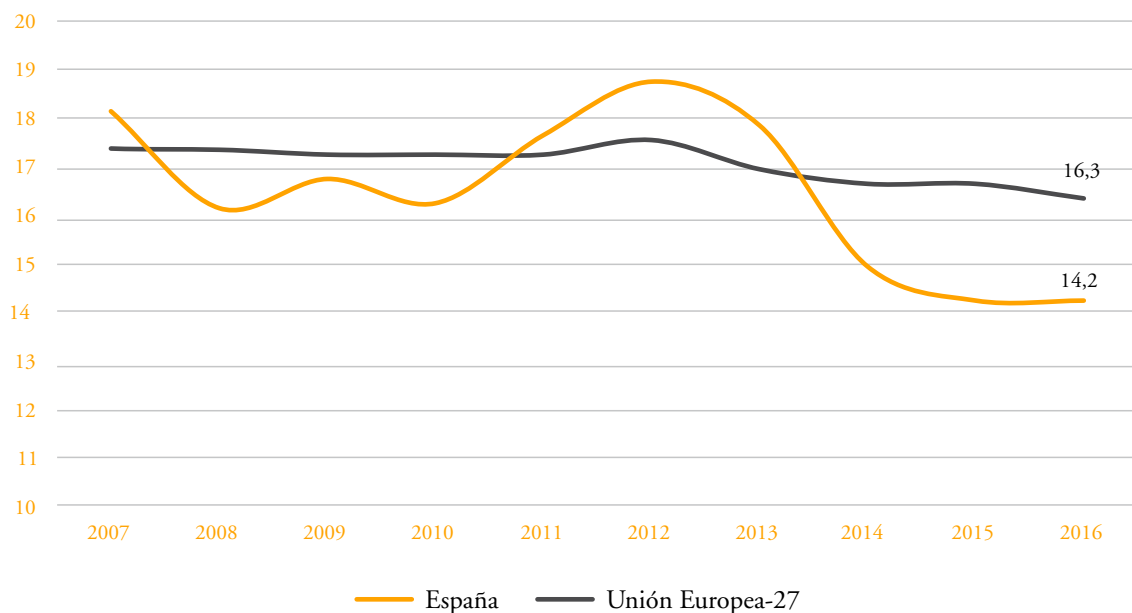
En cuanto al impacto de la maternidad en la brecha salarial, en España y a diferencia del resto de países OCDE, salvo Italia y Bélgica, la brecha salarial no se amplía con la decisión de tener hijos. De hecho, así como la brecha salarial es relativamente alta en el ámbito OCDE para mujeres sin hijos, es mucho más reducida que la media en el caso de las madres. Existe evidencia (6) que vincula la brecha salarial a la decisión de maternidad más que a la condición femenina. A largo plazo, la decisión de maternidad generaría una brecha salarial del 20%. En España, parece que el impacto podría ser más limitado a tenor de los datos comparados.

Al margen de la brecha salarial, es interesante analizar el peso del empleo femenino por decil de salario y su evolución. El perfil de porcentaje de mujeres por decil salarial muestra una elevada concentración de las trabajadoras en los dos primeros deciles y dos terceras partes de los trabajadores en estos deciles de menor ingreso son mujeres. Esto está explicado por la incidencia del empleo a tiempo parcial del colectivo. Entre 2006 y 2016, el porcentaje de mujeres en los dos primeros deciles de salario ha pasado del 33% del total de trabajadoras al 28,5%. En la última década muchas mujeres han pasado de los dos primeros deciles al tercero y cuarto. También se observa un aumento del peso femenino en los deciles 7-9. Esta evolución positiva no debe hacer olvidar el todavía gran peso del empleo femenino en los menores salarios, una cuestión relacionada con los perfiles formativos, el tipo de ocupación, el tiempo de trabajo y la reducida retribución en España del empleo a tiempo parcial, mayoritariamente femenino.

La limitada participación de las mujeres en puestos de dirección es muy relevante para explicar la brecha salarial de género en los deciles superiores. Las mujeres (7) representan el 41% de las posiciones directivas y su presencia es más limitada en el caso de empresas medias y grandes (21%). El avance en la última década ha sido relevante, pues en 2007 los porcentajes menciona-

Gráfico 2**Unadjusted Gender Pay Gap**

Datos en porcentaje



Fuente: Eurostat.

dos apenas eran del 26,1% y del 16,7%. El avance del peso de las mujeres entre los directivos de medianas y grandes empresas se ha producido por destrucción de empleos directivos masculinos, pues el número de estas directivas es prácticamente idéntico: 26.500. El número de directivas españolas se encuentra ligeramente por encima de la media OCDE.

En términos internacionales, España destaca por el reducido gap salarial de aquellas trabajadoras en el decil mejor retribuido, mientras que en el caso del decil con menor retribución se encuentra por encima de la media OCDE (8). Este planteamiento es coherente con comparaciones internacionales (9) que muestran que la brecha es reducida con relación a otros países en personas mejor educadas, mientras que aquellas que no superan secundaria muestran una brecha superior a la media. Y lo mismo sucede por tipo de ocupación.

La importancia del emprendimiento para el crecimiento económico y la existencia de un menor emprendimiento femenino deben plantearse en términos de oportunidad. Incorporar a un porcentaje de em-

prendedoras similar al de emprendedores podría tener un impacto relevante en el crecimiento a largo plazo. Para España, la tasa de actividad emprendedora TEA del *Global entrepreneurship monitor* muestra una estabilidad en la última década (5,6% de la población) frente a una caída de los hombres (del 9,7% al 6,8% en 2007-2017) que ha permitido reducir la brecha. Las mujeres españolas se sitúan mejor que las británicas o alemanas y muy por delante de las italianas (2,4%), pero lejos de los niveles de los bálticos y centroeuropeos, además de Holanda. En todo caso, los niveles que alcanzan estos países están muy por encima del nivel de emprendimiento masculino en España.

Los cambios en la morfología del autoempleo en los últimos años han sido profundos y apuntan a una mejora de la situación para la mujer y a una menor subordinación. El porcentaje de trabajadoras autónomas que lo eran por ayuda en la empresa o negocio familiar ha pasado de un 11,7% en 2007 al 4,5% una década después (10). En 2017 el peso de la autónoma empleadora (27,5%) es 3,5pp más que en 2007 y el de empresarias sin asalariados (67,0%) 5pp mayor.

Por tanto, ha habido un avance en la independencia de las trabajadoras autónomas y una expansión del peso de aquellas que dirigen negocios, ambos factores relevantes para equilibrar la situación de los trabajadores de ambos sexos.

Por otra parte, es importante tener en cuenta el impacto de la fuerte dinámica *insiders-outsiders* en el mercado laboral español (11). Las mujeres son *insiders* en menor medida que los hombres dadas sus mayores tasas de temporalidad y parcialidad, su menor antigüedad media en las empresas y su menor participación en complementos salariales de varios tipos (peligrosidad, nocturnidad). Y como tales, sus intereses no se ven suficientemente representados en la negociación colectiva. La antigüedad media de las mujeres en el empleo (12), por ejemplo, es de 10,2 años frente al 11,4 de los hombres. Y para mujeres de entre 55 y 65, de 19,7 frente a 22,4. Por otro lado, el porcentaje de convenios (13) que negocia cláusulas de complemento salarial vinculadas a la antigüedad (60,9%) es mucho mayor que el que corresponde a complementos ligados a la productividad del empleado (29,7%) o a los resultados de la empresa (13,5%), lo que perjudica a las mujeres.

Evidentemente, esta cuestión va más allá de las políticas de género, pero es importante enfatizar que su solución no solo contribuiría al crecimiento de la productividad española, sino que favorecería la igualdad salarial. Las mujeres son tan productivas como los hombres pero normalmente tienen una menor antigüedad en las empresas. Favorecer la igualdad de género pasa por fomentar salarios ligados en mayor medida a la productividad individual o a la de la empresa por encima de los ligados a la antigüedad. Los agentes sociales, particularmente los sindicatos, podrían contribuir en mayor medida a la igualdad de género y a la productividad de la economía adaptando sus prioridades en la negociación (14). El avance en el equilibrio en las obligaciones domésticas solo va a producirse de forma gradual, de forma que es necesario reducir el impacto de las menores horas trabajadas o de las interrupciones en la carrera profesional.

Otra fuente de diferencias salariales relacionada con la negociación colectiva se deriva de las retribuciones complementarias en tareas en las que los hombres

están más presentes por su menor peso en las tareas del hogar, como trabajos nocturnos o por turnos. La submuestra de 2015 de la EPA muestra que las mujeres apenas son un tercio de quienes trabajan fines de semana, de noche o a última hora de la tarde. De nuevo, quizás los avances impulsados por los agentes sociales serían más intensos si modificaran su estrategia de negociación. Ello podría contribuir en mayor medida a una igualdad efectiva que otros instrumentos. Los planes de igualdad de las empresas deberían tener en cuenta estas circunstancias.

En definitiva, a pesar de su positiva evolución y de las perspectivas a futuro, la brecha salarial continúa siendo relevante y sus causas trascienden las meras diferencias en tipo de empleo y ocupación. La cuestión es especialmente preocupante con relación a las mujeres peor retribuidas. Pero cualquiera que haya asistido a reuniones con directivos de grandes empresas y encuentros de empresarios es consciente que la presencia femenina en el mando todavía es abrumadoramente inferior y ello tiene impacto sobre la política retributiva y las promociones. Aunque no exista discriminación, existen mecanismos psicológicos que explican cómo la falta de directivas condiciona la situación de las mujeres ante la promoción laboral. La falta de transparencia salarial y el diseño de complementos salariales también favorecen la brecha en puestos no directivos. Y es necesario fortalecer el emprendimiento femenino y su presencia en ocupaciones mejor retribuidas.

2.3. *Habilidades y preferencias de las trabajadoras*

La creciente importancia de las habilidades del trabajador en un mundo globalizado y digitalizado condiciona la relación de la mujer con el mercado de trabajo. Las oportunidades en el actual escenario postcrisis ya se concentran en trabajadores más formados, en especial aquellos con habilidades STEM y conocimientos informáticos avanzados. Las mujeres españolas estudian relativamente más que los hombres pero se especializan en mayor medida en habilidades que otorgan menos oportunidades para obtener un empleo bien retribuido. La formación de las mujeres condiciona tanto las oportunidades en el empleo como las diferencias de retribución.

El nivel formativo de cualquier trabajador está fuertemente condicionado por su nivel de estudios. En las mujeres, en mayor medida. El diferencial (15) en tasa de empleo de mujeres con estudios universitarios respecto al mismo colectivo masculino es en 2017 de apenas -2,7pp, frente a los -10,7pp de los estudios medios y -14,2pp de los bajos. Estos datos son mejores que en 2007 (-5,9pp, -22,9pp, -22,5pp, respectivamente) y la evolución muestra un avance especialmente relevante en las mujeres con estudios medios. De esta forma, las mujeres con estudios avanzados no solo tienen más oportunidades que el resto del colectivo, sino que se acercan más a las que tiene un hombre formado.

En cuanto a estudios básicos, en España existe una gran brecha entre la tasa de abandono temprano de los estudios de hombres y mujeres. Aunque la tasa sea elevadísima para ambos colectivos (18,3%, ocho puntos por encima de la media europea), la diferencia de 7,3pp en la tasa de abandono juvenil temprano, mayor en los hombres, se ha mantenido a lo largo del tiempo (16) y es más amplia que en cualquier país europeo (2,9 de promedio, 3,2pp de media en UE28). Las estadísticas de Eurostat (17) muestran, no obstante, una

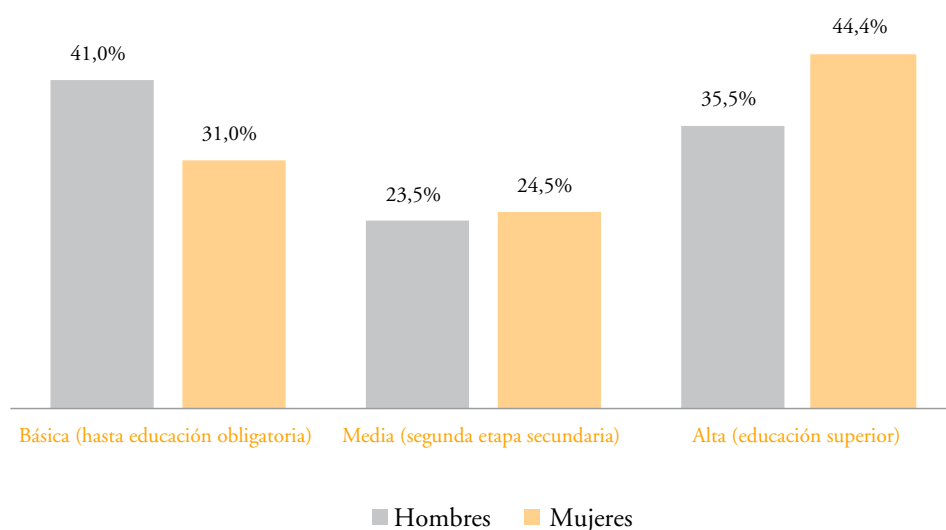
mayor incidencia de mujeres españolas que abandonan tempranamente los estudios y no quieren trabajar, así como un menor peso de las que abandonaron y están trabajando respecto al colectivo masculino. Menos mujeres abandonan, pero las que lo hacen no se activan, o no encuentran empleo.

Las perspectivas a largo plazo serían positivas. Las mujeres estudian más, abandonan prematuramente sus estudios en menor medida y obtienen mejores resultados académicos. Cada vez habrá menos en empleos básicos, donde se han descrito para España mayores diferencias de género. En 2016 (18) el 60% de los graduados universitarios eran mujeres. La tasa de abandono en el primer año de estudios, más de uno de cada cuatro hombres, fue del 20,1% para las mujeres. La relación entre créditos matriculados y superados es del 81,9% para las mujeres y 72,5% para los hombres. Y obtienen casi tres décimas más de nota media (7,34 frente a 7,06). En la medida que los datos educativos apuntan a que el diferencial de capital humano entre hombres y mujeres tenderá a ampliarse a favor de las segundas, las oportunidades de empleo y los salarios femeninos deberían avanzar hacia una situación más cercana entre colectivos.

Gráfico 3

Activos por nivel educativo

Datos en porcentaje



Fuente: EPA, INE; promedio cuatro últimos trimestres disponibles (2017T4-2018T3).

No obstante, hay que tener en cuenta las implicaciones del tipo de habilidades adquiridas y su demanda y retribución en el mercado de trabajo. Surge un elemento compensador de lo planteado en los párrafos anteriores. Es sabido que las perspectivas de empleo en actividades que requieren habilidades STEM van a ser mejores. Sin embargo, la presencia de las mujeres en estos ciclos formativos es minoritaria. Entre las mujeres de 20 a 29 años, la tasa de graduados STEM por mil es de 13,3 frente al 31,4 de los hombres (19). El dato femenino está en la media europea mientras que el masculino es muy superior al 24,9 de la UE. El porcentaje de graduadas en materias como matemáticas o estadística no es muy diferente (0,8% de los hombres frente al 0,5% de las mujeres). Pero alcanzan el doble en ciencias físicas, químicas o biológicas (2,8% frente a 1,4%), más del triple en ingenierías, industria y construcción (22,5% y 6,3%) y nueve veces más en informática (4,5% y 0,5%). En términos internacionales, el porcentaje de mujeres que opta por estudios superiores STEM en España está muy por debajo de la media OCDE (20), aunque al mismo nivel que Dinamarca o Irlanda.

Esta realidad apunta que o bien las preferencias o bien determinados roles de género adquiridos en la infancia y juventud van a condicionar intensamente las oportunidades de las mujeres en el futuro. Como se verá, estas actitudes también están relacionadas con diferencias psicológicas, como el gusto por la competitividad y la actitud frente al riesgo. Los mejores empleos van a estar muchas veces relacionados con estas habilidades. Y la presencia o ausencia femenina en los equipos de trabajo de tecnologías como la inteligencia artificial podría incluso condicionar cómo se comportan las máquinas. Podrían surgir nuevas fuentes de desigualdad por razón de género. La incorporación de un mayor número de mujeres a estas profesiones resulta vital no solo para cerrar brechas, sino para evitar que otras se abran.

En España, las profesiones que en todo el mundo tienden a ser mayoritariamente femeninas están retribuidas relativamente peor que en otros países. Se trata de profesiones como las sanitarias y educativas, que en otros lugares como los Estados Unidos o Singapur (respectivamente) dan oportunidades y buenos sueldos y que

en España no solo son mayoritariamente femeninas (77,9% y 67%), sino que cada vez son algo más femeninas. El empleo femenino en estas ramas ha avanzado durante la crisis. Las mujeres también son mayoría entre empleados del hogar, actividades administrativas y hostelería, actividades peor remuneradas que otras en las que son minoría: industria (25,8%) o actividades profesionales, científicas o técnicas (48,4%) (21). Por supuesto, esta composición sectorial del empleo femenino condiciona las oportunidades (capital humano, experiencia) y los salarios.

El futuro del empleo también va a generar oportunidades para habilidades en las que las mujeres revelan con sus elecciones ventajas y preferencias. Hoy tenemos robots que desarrollan una gran cantidad de tareas, pero estamos muy lejos de disponer de máquinas que puedan suplir los trabajos relacionados con el cuidado personal, el trato personal y la atención médica. La actividad económica relacionada con este ámbito y los llamados empleos blancos, no pueden sino incrementarse en un entorno de envejecimiento y digitalización. El grado de profesionalización de estas actividades es creciente y la presión de la demanda debería traducirse en el largo plazo en crecimientos salariales. Y son empleos que difícilmente se van a externalizar, robotizar o digitalizar en el medio plazo en los que las mujeres tienden a estar más representadas. No obstante, dado que muchos de estos empleos se financian con dinero público, las políticas de gasto y la creciente presión presupuestaria derivada del envejecimiento podrían transformar esta oportunidad en una trampa para el colectivo.

Las oportunidades y las amenazas están presentes por igual de cara al futuro del empleo y su impacto en la igualdad de género. El hecho de que más de la mitad de los ocupados con nivel formativo alto (51,4% [22]) sean mujeres y que tengan menos peso entre quienes tienen un nivel formativo bajo (37,9%) constituye una oportunidad que se debe matizar por los perfiles formativos en los que las mujeres tienden a especializarse. La importancia que en el futuro tendrán empleos relacionados con la computación y habilidades STEM sitúa a las mujeres en clara desventaja. Otro aspecto positivo pero que ofrece unas perspectivas neutrales es el auge de los empleos blancos relacionados con el envejecimiento.

2.4. Empleo a tiempo parcial

El empleo a tiempo parcial continúa siendo mayoritariamente femenino, a pesar de que el peso de las mujeres disminuyó en seis puntos durante la crisis, fundamentalmente como consecuencia del crecimiento de esta fuente de empleo entre la población masculina. Casi una cuarta parte de las mujeres trabajan a tiempo parcial (24,2%) frente al 7,3% de los hombres (23). La parcialidad en España está relativamente poco desarrollada y se podrían crear millones de empleos tan solo cerrando el diferencial de empleo con la media europea. El problema del empleo a tiempo parcial es que es mayoritariamente involuntario (24), es decir, que la mayoría (en torno al 60%) de los ocupados a tiempo parcial estarían dispuestos a trabajar a tiempo completo. Por lo general, en aquellos países en los que existe una mayor tradición de empleo a tiempo parcial, el nivel de voluntariedad es mayor. El caso paradigmático es Holanda (25).

En España la situación es diferente. El empleo a tiempo parcial está generalmente mal pagado y corresponde a actividades poco sofisticadas. Estas características junto con la mayoritaria presencia femenina condiciona la brecha salarial no corregida por la duración de la jornada. En 2016, la ganancia media por hora a tiempo completo fue de 15,55 euros, mientras que a tiempo parcial fue de 10,67 euros (26). El salario no se comporta linealmente con el tiempo de trabajo y en España la diferencia por hora trabajada es relativamente grande (27). En todo caso, existen importantes efectos de composición por tipo de empleo que deben ser tenidos en cuenta en el análisis. La brecha salarial de género es más reducida en empleos a tiempo parcial que en empleos a tiempo completo porque son empleos similares. La estadística también muestra que la diferencia salarial entre el tiempo completo y el tiempo parcial es menor que en 2008 y que también lo es la brecha salarial en empleos a tiempo parcial.

La parcialidad explica que casi una de cada cinco ocupadas (17,3%) gane menos que el SMI. El 55,4% de las ocupadas a tiempo parcial se encuentra en el primer decil (28) frente al 50,8% de los ocupados a tiempo parcial. Y son muchas más, tres de cada cuatro ocupados a tiempo parcial en el primer decil, más de un millón

de mujeres. El diferencial de peso de la ocupación a tiempo parcial por deciles se estabiliza a partir del tercer decil. Es decir, en España prevalece un empleo a tiempo parcial femenino mal retribuido que no suele ser atractivo y se concentra en actividades menos sofisticadas. En otros países es habitual la jornada reducida en empleos de elevada cualificación, una opción que voluntariamente eligen muchas madres, especialmente a partir del segundo hijo. Sin embargo, en España, parcialidad y maternidad no tienen una correlación tan elevada como en el resto de la eurozona. La tasa de parcialidad de las españolas con un hijo (26,6%) es muy similar a las que tienen dos, tres o más, mientras que en la eurozona la tasa de parcialidad se eleva desde 26,6 (sin hijos) a 37,6 (29).

Es importante destacar que estos datos no sirven de base para demonizar el empleo a tiempo parcial, como se viene haciendo, especialmente desde la reforma y flexibilización del instrumento. La tasa de parcialidad en España es de apenas el 14,6% frente a una media de la eurozona del 21,1% (30). Ya se ha mencionado que la involuntariedad es muy elevada. Cerrar esa brecha supondría la creación de más de un millón de empleos. Ahora bien, es necesario el desarrollo de esta figura en empleos de mayor sofisticación. Ello contribuiría a la conciliación familiar y a la productividad de las empresas, aumentando su flexibilidad. También favorecería el cierre de la brecha salarial, pues las mujeres fortalecerían su posición en la negociación al disponer de más empleos más flexibles entre los que optar.

En la eurozona la mitad de las madres de tres o más hijos optan por esta modalidad, mientras que en España la incidencia en ese colectivo es de apenas el 26,2% (31). Este perfil tan diferente que ya se ha comentado apunta a que bien podría existir una oferta subyacente de empleo femenino a tiempo parcial y una demanda no atendida de trabajadoras que optarían a estos empleos. Muchas mujeres parecen estar dispuestas a renunciar a parte de su salario potencial a cambio de mejorar en términos de conciliación.

Otra cuestión es hasta qué grado las mujeres asumen de forma desequilibrada las tareas del hogar. Se ha descrito cómo las mujeres modifican sus expectativas des-

pués de tener hijos. Por ejemplo, entre quienes manifestaban trabajar a tiempo parcial para cuidar personas dependientes el 94,8% eran mujeres (32). Las mujeres dedican el doble de tiempo que los hombres al hogar y la familia (33). Y a nivel internacional, España está lejos de países como Francia, Alemania o Suecia, con un reparto más equilibrado. Debiera plantearse qué parte de las grandes diferencias es deseada, cuál impuesta por usos y costumbres que van mucho más allá del mundo del empleo y en qué medida son decisiones perfectamente libres y voluntarias.

La cuestión de la parcialidad es muy diferente de la temporalidad. La elevada incidencia de la temporalidad en España y las diferencias de condiciones laborales con los indefinidos afectan de forma similar a hombres y mujeres, con una diferencia de 1,8pp en tasa de temporalidad en los últimos cuatro trimestres de la EPA (34). Estas diferencias se podrían explicar por el mayor peso femenino en algunas actividades con mayor temporalidad como educación, hostelería y actividades administrativas. La reducida diferencia y su probable justificación por efectos composición apuntan a que la temporalidad no constituye un elemento de gran relevancia para explicar la situación diferencial de la mujer en el mercado laboral español.

Otros indicadores que se considera que no es tan relevante analizar en cuanto al tiempo de trabajo y modalidad de empleo son las horas extraordinarias no remuneradas (la incidencia es menor que en el caso de los hombres) y los contratos de corta duración, de los que los formalizados con mujeres también representan menos de la mitad.

2.5. Desempleo

El análisis del desempleo femenino no resulta de tanto interés para entender la situación de la mujer como otras variables que se han comentado. Es un reflejo de cuestiones ya tratadas. No obstante, es necesario tener en cuenta que las diferencias no son despreciables. En España existe un diferencial relevante entre las tasas de paro masculina y femenina, de 3,4pp, algo más reducida que antes de la crisis cuando la tasa de paro era mucho menor. El diferencial es mayor entre las mujeres de edades centrales, entre 25 y 54 años.

El perfil de las desempleadas no es muy diferente del de ellos. Casi la mitad de las paradas solo tienen estudios básicos y las jóvenes tienen mayores dificultades. Las diferencias más relevantes han aparecido más recientemente y se refieren al desempleo de larga duración. La tasa femenina (8,9%) supera en 2,2 puntos la masculina, cuando en 2010-2013 existió un diferencial mucho menor y constante. El 46,5% de las paradas eran de larga duración en 2017 por un 42,5% de los hombres (35). Esta ampliación del diferencial revela un empeoramiento de la situación de la mujer en la recuperación que reduce el desempleo estructural en menor medida que los hombres. Además, de nuevo, afecta a las mujeres menos cualificadas. Se puede conjeturar que el auge de la construcción podría estar relacionado con esta dinámica, pero la cuestión requiere de un análisis más riguroso para explicarlo en profundidad y ello excede a los objetivos de este artículo.

3. Las políticas de género y el empleo

Una vez descritos los aspectos fundamentales de la realidad de la mujer en el mercado laboral español, se aborda el menú de políticas públicas que puede contribuir a mejorar su situación. Estas políticas públicas tienen su reflejo en iniciativas de la UE que se analizan posteriormente.

A pesar de los avances que se han producido en las últimas décadas, existen retos muy relevantes para alcanzar una igualdad efectiva entre mujeres y hombres. Aunque el simple transcurso del tiempo por la incorporación de mujeres más formadas y los cambios en aspectos como la conciliación familiar continuarán mejorando la posición relativa de las mujeres, desde las Administraciones públicas se pueden acelerar y profundizar los procesos.

Las políticas públicas efectivas atacan las causas últimas de la situación descrita. El menú comprende tanto políticas estrictamente laborales como otras en ámbitos como la educación o la concienciación social que son también muy relevantes para la situación laboral. Y muchas actuaciones que no constituyen políticas de género contribuirían a reducir las diferencias, como los mencionados avances para reducir la excesiva seg-

mentación del mercado laboral español o determinados usos de la negociación colectiva. Estas actuaciones no conviene abordarlas desde una perspectiva de género, pero sí ser consciente que, además de favorecer el interés general (atacando la desigualdad o el bajo crecimiento de la productividad si se continúa con los mismos ejemplos), benefician de forma más intensa a las mujeres.

Por otro lado, no debe confundirse la existencia de brechas o diferencias con la discriminación. Las diferencias muchas veces se derivan de distintas preferencias y características de hombres y mujeres. Eliminar completamente las diferencias no solo es utópico, sino que no conduciría necesariamente a una mejor situación social. En la medida en que las diferencias sean el resultado de la libre decisión de los individuos a la hora de tomar decisiones educativas, opciones de carrera profesional o reparto del tiempo entre trabajo y familia, no hay discriminación. Las diferencias entre las carreras profesionales masculinas y femeninas se pueden atribuir a cinco tipos de causas (36):

– *Interrupciones en la carrera profesional.* Las interrupciones en la carrera profesional de las mujeres derivada de la maternidad y el cuidado de familiares reducen las posibilidades de promoción y generan una brecha salarial y de estatus al principio de la carrera profesional que muchas veces tiene consecuencias en el largo plazo.

– *Preferencias en el perfil formativo.* La escasez de tituladas en habilidades STEM condiciona las perspectivas a largo plazo del colectivo, dado el potencial de empleo y salarios de actividades profesionales en este ámbito. Se ha relacionado estas preferencias con aspectos psicológicos diferenciales de las mujeres, como su actitud ante la competitividad y su mayor aversión al riesgo. En este sentido, hay que preguntarse hasta qué punto estas diferencias responden a aspectos naturales o ambientales. Todo apunta a que durante la niñez y la adolescencia las mujeres adquieren determinados roles que condicionan parcialmente sus características y oportunidades.

– *Horas trabajadas.* Las mujeres tienden a trabajar menos horas, algo que se relaciona con su papel protagonista en la gestión del hogar y cuidado de hijos y familiares. Esto condiciona su salario, pues la relación

entre horas trabajadas y remuneraciones no es lineal. Aunque esta no linealidad está justificada en algunas actividades en términos de productividad, no parecen existir razones de peso en actividades menos sofisticadas. Un menor número de horas trabajadas también condiciona las promociones.

– *Preferencias y aspectos de la personalidad.* La literatura generalmente hace referencia a la actitud menos competitiva de las mujeres, especialmente cuando compiten con hombres, así como a la mayor aversión al riesgo. También se ha descrito la actitud ante las negociaciones en promociones y salarios, pues al parecer las mujeres no negocian para su propio beneficio con la misma fuerza que los hombres, lo que afectaría a sus posibilidades de promoción de estatus o salario (el denominado *ask gap*). De nuevo, hay que discernir entre diferencias biológicas y culturales.

– *Discriminación.* La discriminación juega sin duda un rol, pero es muy compleja de medir dado que es ilegal. Hay que distinguir en todo caso la discriminación de diferencias en las preferencias y características. Por ejemplo, en ambientes masculinos en los que ellos tienen redes de contactos más desarrolladas, los procesos de selección se enfrentan a un menor problema de información en el caso de los hombres, por lo que tienen más probabilidad de ser contratados o promocionados. También es relevante tener en cuenta que la existencia de diferencias condiciona las decisiones de las mujeres, que podrían evitar determinadas profesiones si piensan que pueden ser discriminadas por estar muy masculinizadas. Por otro lado, Kahnemann y Tversky (37) describen cómo es habitual emitir juicios de valor (por ejemplo para elegir a candidatos a una promoción) basándose en elementos que la persona tiene en común con los ejemplos ideales de personas que conocemos.

No hay una evidencia clara sobre qué causas pesan más. Algunas aproximaciones parciales ponen de relieve la importancia de los aspectos psicológicos, que podrían llegar a explicar el 20% de las diferencias (38). Y las causas están interrelacionadas, de forma que aspectos psicológicos como la competitividad condicionan el perfil formativo. Ello apunta a que conviene abordar reformas de carácter integral, pues

tendrían visos de resultar más efectivas. Tampoco hay que perder de vista la interrelación entre diferentes políticas públicas. Por ejemplo, la efectividad de las políticas que atacan el impacto de la maternidad en salarios y empleo condiciona el éxito de las políticas de promoción de la fertilidad. También debe considerarse el impacto del crecimiento económico sobre la manifestación de preferencias que podría condicionar los avances (39).

3.1. *Las políticas maternidad y de cuidado de hijos y familiares*

Como se ha visto, las mujeres asumen en mucha mayor medida el cuidado de hijos y familiares ancianos, enfermos o con diversidad funcional. No solo deben asumir la maternidad, sino que una vez superada esta fase cargan en mayor medida con las tareas del hogar. Por ello, conviene articular políticas que suavicen el impacto de la maternidad en la carrera profesional. Además, todavía es necesario profundizar la transformación social para lograr un reparto voluntariamente más equilibrado de las cargas del hogar, lo que justifica desarrollar políticas para acelerar el proceso y suavizar el impacto del reparto actual sobre la situación de la mujer en el mercado de trabajo.

En la medida en que se reduzca el coste y aumente la disponibilidad para externalizar estos cuidados, las mujeres podrán trabajar más horas, optar a mejores promociones y obtener mayores sueldos. La extensión de la gratuidad o generosa subvención de guarderías para niños de 0-3 años, la mayor disponibilidad y comodidad de la oferta, la rebaja de la edad de escolaridad obligatoria o la disponibilidad de actividades extraescolares a precios accesibles constituyen opciones muy extendidas que facilitan la participación en igualdad de las mujeres en el mercado laboral. Estas opciones constituyen alternativas que ofrecen pocas dudas sobre su eficacia. Los permisos de maternidad generosos también pueden jugar un rol relevante, así como las políticas de permisos.

Más controvertida es la equiparación de las bajas de paternidad y maternidad. Por un lado, teniendo en cuenta las bajas tasas de fertilidad, equiparar las bajas de paternidad y maternidad supondría detraer un número

mero muy limitado de recursos productivos si se analiza con una perspectiva de largo plazo. El alargamiento de la vida activa, las mayores tasas de participación y la mayor productividad permitirían asumir socialmente este coste. Esta medida eliminaría la preferencia por hombres frente a mujeres en edad fértil y podría equilibrar los roles en el hogar. Sin embargo, imponer a los hombres el cese de actividad con su paternidad más allá de las seis semanas de descanso de la madre constituiría una medida costosa socialmente que restringiría la elección individual de forma relevante. Por ello, parece de sentido común llevar a cabo una aproximación gradual a esta cuestión, un camino que parece que ya se ha emprendido en España y en el que los cambios están siendo rápidos.

Aunque generalmente se hace referencia a las políticas de cuidado de hijos, no hay que perder de vista que el envejecimiento de los *baby boomers* y la caída de la fertilidad (40) generarán en los próximos años una gran presión sobre el empleo femenino. Las políticas de dependencia y el desarrollo de un mercado de servicios a la persona eficaz podrían paliar su impacto. Por ejemplo, con sistemas de simplificación y digitalización de la burocracia apoyados en sistemas de incentivos fiscales que permiten aflorar economía y empleo sumergido, a la imagen del CESU francés.

Mejorar la disponibilidad y accesibilidad en el cuidado de familiares también contribuye a cerrar la brecha salarial de género. La correlación negativa entre la brecha salarial y el porcentaje de niños de 0-3 años en guarderías es intensa (41). También se ha descrito (42) cómo este aumento de la flexibilidad que aportaría la cobertura pública de determinados servicios permite que las mujeres amplíen su oferta y sean más competitivas en un mercado laboral monopsonista. De esta forma, la competencia de las empresas por la mano de obra femenina sería más intensa y, por tanto, sus salarios más elevados. El coste de oportunidad del empleo sería menor y, por tanto, las mujeres serían más sensibles a variaciones retributivas a la hora de tomar decisiones.

3.2. *El techo de cristal*

A pesar de los grandes avances en los últimos años a nivel global (43), la diferencia en puestos directivos entre

hombres y mujeres es abrumadora en todo el mundo. Afortunadamente existen indicios de que el denominado *suelo de papel* se ha difuminado y las mujeres ya no parecen sufrir una mayor rotación en esos puestos que sus homólogos masculinos (44). Pero cualquiera que asista a una reunión de directivos en España (en realidad, en casi cualquier nación y sector) puede comprobar que la presencia de mujeres es, por lo general, poco menos que anecdótica. Esto se relaciona con las causas que hemos mencionado.

El debate más intenso de entre las propuestas para paliar este diferencial es el de las cuotas obligatorias (45). Las cuotas en los consejos de administración o entre directivos suponen una terapia de *shock* que aumenta automáticamente el número de mujeres en el poder de las empresas. El principal problema es que en la transición, e incluso en el medio plazo, se condiciona la meritocracia y, por tanto, la productividad. En determinados puestos puede existir una oferta muy limitada de candidatos que den el perfil, por lo que algunos accederían a puestos sin merecerlo objetivamente, es decir, de forma discriminatoria. Por otro lado, limita intensamente la libertad de empresa al condicionar la gobernanza de las empresas.

Los enfoques graduales o basados en el consenso, como en Reino Unido (46), plantean una transición suave que mitiga el problema sin restringir las libertades. Por otro lado, la presencia de directivas es elevada en países en los que no hay política de cuotas, como los del Este de Europa (47). En Noruega, país pionero en esta medida, se ha descrito cómo a pesar del fuerte incremento de presencia femenina (cuota obligatoria del 40%), solo ha beneficiado a una reducida élite de mujeres que copan los consejos. Otro argumento interesante es el que afirma que la presencia de una sola mujer en el órgano de dirección aumenta un 40% la entrada de mujeres a puestos de dirección (48). Ello apuntaría a que cuotas reducidas de presencia femenina en los consejos ya garantizarían una mayor igualdad entre los puestos directivos. Recientemente, el estado de California aprobó la ley SB 826 que impone cuotas de género a algunas de las compañías más grandes del mundo, como Apple o Google.

Otras medidas que se han propuesto para impulsar el emprendimiento femenino plantean problemas similares. Facilitar el acceso a la financiación de emprendedoras o darles preferencia en la contratación pública plantea serias dudas en términos de igualdad, meritocracia (justicia) y productividad. Es muy probable que alternativas menos gravosas con el interés general permitan obtener buenos resultados. Por ejemplo, además de la construcción de mitos en torno a empresarias de éxito (49), la labor de tutelaje (*mentoring*) podría contribuir a mitigar las limitaciones de roles adquiridos, barreras psicológicas como la actitud competitiva y ante el riesgo, etc.

3.3. La brecha salarial

Para hacer frente a la brecha salarial de género es necesario atender tanto las horas trabajadas y las interrupciones de la carrera profesional como los aspectos psicológicos y su impacto sobre las decisiones educativas. La discriminación está prohibida por el artículo 28 del Estatuto de los Trabajadores, aunque ya se han mencionado fuentes de discriminación inconsciente que condicionan la situación de la mujer. Por tanto, políticas como la difusión de ejemplos femeninos de éxito o el tutelaje contribuirían también a hacer frente a la brecha salarial.

El desarrollo de la transparencia salarial se está extendiendo como fórmula para favorecer la igualdad retributiva. Esta transparencia permite visualizar las diferencias, identificar las causas, evitar discriminación ilegal y hacer frente al *ask gap*, es decir, al hecho de que las mujeres presionan menos para aumentos de sueldo y promociones (50). Sin embargo, plantea problemas relacionados con el derecho a la intimidad. Un exceso de transparencia también podría tener efectos muy negativos en la gestión de los recursos humanos. Por tanto, es necesario diseñar con mucha cautela la regulación. Otras alternativas o acciones complementarias son la imposición de currículos ciegos (51) o la adoptada por varios estados de los EE.UU., que prohíbe preguntar a los candidatos por su anterior sueldo para evitar que la brecha salarial se mantenga. Los empleadores tienden a tomar de referencia del último sueldo para fijar el nuevo, generando una suerte de histeresis de la brecha salarial.

4. Las políticas de la Unión Europea

En el ámbito europeo, el principio de igualdad de género tiene una sólida base jurídica (52) y ha sido el objetivo de una serie de actuaciones ya desde los años setenta, en particular en materia de brecha salarial (53). Los avances conseguidos recibieron un nuevo impulso en la última década, en particular con la directiva de 2006 que reunió, reforzó (en lo referido a la igualdad salarial), amplió (en materia de Seguridad Social, por ejemplo) y actualizó las directivas en esta materia (con la incorporación del acoso) (54).

El Pilar Europeo de Derechos Sociales, que desde su aprobación en noviembre de 2017 sirve de orientación a las políticas sociales y laborales tanto en el ámbito nacional como en el comunitario, establece la igualdad de género como el segundo de sus veinte principios para una Europa más social (55).

Según la estrategia actual en materia de igualdad de género (56), la UE centra sus esfuerzos en seguir aumentando la participación de la mujer en el mercado de trabajo, reducir la brecha salarial y promover una mayor igualdad en la toma de decisiones (57). En los tres ámbitos hay actuaciones en marcha que merece examinar.

En cuanto al aumento de la participación de la mujer en el mercado de trabajo, en abril de 2017 se presentó la propuesta de directiva de conciliación (58), que trata de superar el fracaso de la directiva de maternidad (59). La propuesta adopta un enfoque amplio para impulsar medidas variadas que en su conjunto permitan equilibrar el ejercicio de las responsabilidades familiares. Como ya se ha apuntado, este es uno de los factores que se identifica como causa de desigualdad porque hace que el nacimiento de los hijos interrumpa la carrera laboral de las madres y a partir de entonces les impone un freno a su progreso profesional, con consecuencias significativas en salarios, cotizaciones y oportunidades de empleo.

La directiva establece por primera vez un permiso de paternidad, aunque limitado a lo que para España parece una duración corta, diez días. Además, introduce un permiso novedoso para España, el permiso parental para los dos progenitores. Sería un permiso retribuido,

que se añadiría a los actuales permisos de paternidad y de maternidad, y que podría disfrutarse de forma fragmentada, en principio no necesariamente en el momento del nacimiento del hijo, sino a lo largo de sus primeros años de vida.

Asimismo, se propone un permiso para cuidadores, garantizado a todos los trabajadores que necesiten tiempo para atender a familiares que requieren de su atención. A ello añade garantizar el derecho de los trabajadores a solicitar formas de trabajo flexibles, algo que las empresas podrán rechazar, pero de forma motivada. Con ello se completaría la regulación a nivel comunitario de los principales elementos de las políticas dirigidas a la conciliación. La propuesta está actualmente en su última fase de negociación y es previsible que se adopte en los próximos meses.

No está en la misma fase la iniciativa que incidiría en una mayor igualdad en el proceso de toma de decisiones. La propuesta de directiva sobre la igualdad de género en los consejos de administración (60) se viene discutiendo desde 2012, pero se encuentra actualmente en situación de bloqueo. La intención inicial era establecer unos objetivos de presencia mínima del 40% del sexo infrarrepresentado en posiciones directivas, es decir, de las mujeres. El incumplimiento no daba lugar a sanciones significativas, pero hubiera supuesto en todo caso contar con una norma común con objetivos claros de igualdad para contribuir a romper el techo de cristal.

En cuanto a la *brecha salarial*, después de haber establecido hace décadas el principio jurídico de igualdad salarial, sobre el que se ha desarrollado una amplia jurisprudencia, la actuación comunitaria se ha centrado en hacerla efectiva en la práctica. Una evaluación en 2013 del cumplimiento de la directiva de 2006 ya mencionada mostró que el grado de cumplimiento era reducido.

Por ello, la Comisión presentó en 2014 una Recomendación sobre transparencia en las retribuciones (61). Se recomendaba a los países miembros de la UE que garantizaran el derecho de los trabajadores a solicitar información sobre niveles salariales por categorías desagregados por género y a las empresas de más de 50 trabajadores la obligación de informar de la remuneración media por sexos. Las empresas

a partir de ese tamaño deberían realizar auditorías sobre las diferencias salariales por razón de género. Además, debían promoverse sistemas no sexistas de clasificación y evaluación de puestos de trabajo. Por otro lado, se reforzaba a los organismos encargados a nivel nacional de la igualdad de género, recomendando que se ocuparan de la discriminación salarial.

El análisis presentado por la Comisión en 2017 de la efectividad de estas medidas (62) concluyó que solo un reducido número de países habían reforzado la transparencia salarial y un tercio de los países miembros de la UE todavía carecían de cualquier medida con ese objetivo. Asimismo, constató que la tendencia a la mejora de la brecha salarial se había estancado en los últimos cinco años. El informe destacaba, entre los factores que inciden en la brecha salarial, la segregación por sexos entre sectores y, sobre todo, ocupaciones, así como por niveles de responsabilidad, con un reducido porcentaje de mujeres en puestos directivos.

Esto ha llevado a la Comisión a presentar un nuevo Plan de Acción 2017-2019. El plan identifica situaciones de discriminación que considera que pueden reducirse con una mayor transparencia, algo para lo que considera que hay un amplio apoyo en la sociedad a partir de la información del Eurobarómetro. Las actuaciones que plantea abordar la Comisión son fundamentalmente mejorar la aplicación del principio de igualdad de retribución con varios ámbitos en los que podría proponer la modificación de la directiva de 2006:

- Hacer vinculantes algunas o todas las medidas sobre transparencia salarial previstas en la recomendación de 2014, como:

- Derecho de los empleados a solicitar información sobre los niveles salariales.
- Información periódica por parte de los empleadores sobre la remuneración media por categoría de trabajador o puesto.
- Aclaración de la noción de trabajo de igual valor.

- Imponer sanciones mínimas en caso de incumplimiento del principio de igualdad de retribución y de normas mínimas de indemnización que compensen la

discriminación sufrida (hasta ahora solo se indica que deberán establecerse multas efectivas, proporcionadas y disuasorias).

- Garantizar la igualdad entre hombres y mujeres en los planes de pensiones profesionales (hasta ahora puede haber un trato diferenciado).

- Reforzar el papel de los organismos responsables de la igualdad para que puedan vigilar el cumplimiento de las normas y estableciendo reglas comunes sobre su independencia, eficacia y competencias.

A ello se uniría combatir la segregación vertical, para lo que seguirá trabajando para la adopción de la directiva sobre mujeres en consejos de administración ya mencionada y en abordar la penalización por encargarse de los cuidados familiares mediante la directiva de conciliación.

Finalmente, cabe señalar que en el ámbito no legislativo, el nivel comunitario tiene una incidencia notable en la definición de las políticas nacionales por medio del llamado Semestre Europeo (63). Entre los temas que aborda están las medidas necesarias para aumentar la tasa de empleo para progresar hacia el objetivo de la Estrategia Europa 2020 de alcanzar una tasa de empleo del 75% en el conjunto de la población. Esto pasa por reducir la brecha de tasa de empleo entre los dos sexos en los casos en los que es relevante. Así, por ejemplo, se han emitido por la UE recomendaciones para mejorar la situación de empleo de las mujeres en Italia, Austria, República Checa o Eslovaquia, así como eliminar desincentivos al empleo de las mujeres en Alemania, por citar solo los casos de 2018.

5. Conclusión

España ha conseguido un enorme avance hacia la igualdad de mujeres y hombres en el mercado de trabajo. En pocas décadas ha pasado a figurar en el grupo de cabeza global en los principales indicadores de género. Destaca en particular, el discreto impacto de la maternidad en diversos indicadores. No obstante, el reciente estancamiento de la tasa de participación femenina debe ser objeto de atención. También la peor situación relativa de las mujeres menos

formadas, la escasez de directivas y emprendedoras y de mujeres con habilidades STEM. En todo caso, la evolución de muchos indicadores continúa revelando un progreso que permite mirar el futuro con optimismo. En particular, el mejor rendimiento educativo de ellas constituye una excelente protección frente a los desafíos del futuro y del presente.

Las políticas públicas pueden contribuir a acelerar el proceso de convergencia y facilitar la transición. Las prioridades de las políticas europeas están alineadas con las mejores prácticas y proponen un planteamiento ambicioso a la vez que respetuoso con las libertades. La conciliación es clave para reducir diferencias mientras se avanza en un reparto de las cargas del hogar más equilibradas. Políticas de cobertura de situaciones familiares que requieren cuidados, como bebés y ancianos, facilitan la conciliación y la situación de la mujer. La presencia en puestos directivos y de gobernanza se puede impulsar de forma gradual como en Reino Unido o recurriendo a sistemas de cuotas, que plantean dilemas. Las políticas de transparencia salarial también parecen adecuadas para abordar las diferencias.

En general, cualquier política en el mercado de trabajo que favorezca a los *outsiders* frente a los *insiders* premia a las mujeres. La negociación colectiva también podría contribuir a la igualdad en mayor medida con sus estrategias negociadoras. Por su parte, el empleo a tiempo parcial en España debe presentar oportunidades en empleos mejor retribuidos y no limitarse a tareas básicas. Todo ello contribuiría a una aproximación más rápida a una situación equilibrada.

NOTAS

- (1) Ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas según las siglas en inglés.
- (2) Como Bélgica, Dinamarca u Holanda. Otros países, como Alemania o Lituania, han mantenido el ritmo de ampliación de la participación femenina una vez alcanzados niveles muy elevados. España es de los países en los que más ha aumentado la participación femenina en la última década (hasta el 73,4% en mujeres de 20-64, de acuerdo con Eurostat), pero el incremento se concentra hasta 2012. Posteriormente apenas ha avanzado medio punto.
- (3) Eurostat.
- (4) Es frecuente la referencia en la arena pública a la brecha basada en salario medio, sin tener en cuenta las horas trabajadas, a pesar de estar disponibles medidas rigurosas y mucho más objetivas.
- (5) Eurostat.
- (6) Kleven (2017).
- (7) INE, EPA.
- (8) OECD (2012).
- (9) Brindusa (2018).
- (10) INE, EPA.
- (11) *Employment protection legislation and other regulation aimed at providing job security to those in formal jobs—the insiders—often does so at the expense of those who have no access to such jobs or have no job at all—the outsiders*, World Bank (2012).
- (12) OCDE.
- (13) Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, Estadística de convenios de trabajo.
- (14) No sólo en este ámbito. También en el impulso a fórmulas de empleo a tiempo parcial en empleos más sofisticados o limitando el uso de la temporalidad. El porcentaje de convenios que limita el uso de la temporalidad es muy reducido.
- (15) INE, EPA.
- (16) Casquero (2012).
- (17) Eurostat (2018).
- (18) Ministerio de Educación.
- (19) Eurostat.
- (20) OECD (2017).
- (21) INE, EPA.
- (22) INE, EPA.
- (23) INE, EPA.
- (24) Se da la paradoja de que hoy no solo hay más empleos a tiempo parcial que antes de la crisis, sino que más del 100% del incremento ha sido involuntario. Es decir, que algunos empleos voluntarios a tiempo parcial han devenido involuntarios.
- (25) Entre las mujeres holandesas que trabajan a tiempo completo y a tiempo parcial existe una brecha salarial del 13,5%. En España es del 32,2% según datos Eurostat.
- (26) INE, Encuesta de estructura salarial.
- (27) La negociación colectiva podría contribuir en mayor medida a paliar este problema.
- (28) INE, EPA.
- (29) Eurostat.
- (30) Eurostat.
- (31) Eurostat.
- (32) INE, EPA.
- (33) INE, Encuesta de Empleo del Tiempo 2009-2010. Las mujeres dedican diariamente al hogar 269 minutos frente a 152 de los hombres. Es decir, asumen casi dos terceras partes de la carga (el 63,9%).
- (34) Hasta el 2T2018. INE, EPA.

- (35) INE, EPA.
- (36) Kauhanen (2017).
- (37) *Biases due to the retrievability of instances. When the size of a class is judged by the availability of its instances, a class whose instances are easily retrieved will appear more numerous than a class of equal frequency whose instances are less retrievable*, Tversky y Kahneman (1974).
- (38) Por ejemplo, en la elección de perfil formativo, según Buser (2014). O la brecha salarial, según Manning (2008).
- (39) En un reciente estudio se muestra una mayor intensidad de diferencias de género en las preferencias en economías más desarrolladas y con menor desigualdad de género. Falk (2018): *What contributes to gender-associated differences in preferences such as the willingness to take risks, patience, altruism, positive and negative reciprocity, and trust? Falk and Hermlé (...) observed that the more that women have equal opportunities, the more they differ from men in their preferences*. Este planteamiento podría relacionarse con el freno al crecimiento de la tasa de participación femenina en algunos países.
- (40) El reparto de la carga derivado del cuidado de ancianos se reparte en la actualidad entre núcleos familiares más extensos que las familias de uno o dos hijos que predominarán en el futuro.
- (41) OECD (2012).
- (42) Por ejemplo, Hirsch (2016).
- (43) Por ejemplo, en el campo de la economía, el reciente nombramiento de Gita Gopinath como economista jefe del FMI se une a las posiciones de economista jefe de Laurence Boone en OCDE y Pinelopi Koujianou en el Banco Mundial. Los nombramientos de Christine Lagarde y Janet Yellen al frente del FMI y de la Fed también tuvieron una gran relevancia.
- (44) Guvenen (2014).
- (45) No se entra a considerar la cuestión de las cuotas en órganos de representación política, aunque se apunta que los aspectos negativos están más matizados.
- (46) OECD (2017).
- (47) Grant Thornton (2018).
- (48) Declaraciones de Sarah Harmond, CEO de LinkedIn, en el Foro Forbes Summit Women 2018.
- (49) Como Antónia Adelaide Ferreira, «Ferrerinha», en el mundo de los vinos y el oporto.
- (50) González-Rozada (2018).
- (51) En algunos ámbitos, como la música clásica, se han generalizado las audiciones ciegas y ello se ha traducido en mejores promociones (y por tanto salarios) para las mujeres.
- (52) La igualdad entre hombres y mujeres es uno de los valores fundamentales de la UE (artículo 2 del TUE) y de sus objetivos (artículo 3 TUE). El objetivo de igualdad salarial está desarrollado en el Tratado Constitutivo de la UE (artículo 141). La Carta de los Derechos Fundamentales de la UE prohíbe toda discriminación por razón de sexo y consagra el derecho a la igualdad de trato entre hombres y mujeres en todos los ámbitos (artículos 21 y 23).
- (53) La primera Directiva con este objetivo data de 1975 y se refería a la brecha salarial (Directiva 75/117/CEE del Consejo, de 10 de febrero de 1975, relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros que se refieren a la aplicación del principio de igualdad de retribución entre los trabajadores masculinos y femeninos). Fue seguida al año siguiente de una directiva para la igualdad en el acceso al empleo (Directiva 76/207/CEE del Consejo, de 9 de febrero de 1976, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesional, y a las condiciones de trabajo).
- (54) Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación.
- (55) El principio establece a) La igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres debe garantizarse y fomentarse en todos los ámbitos, también en relación con la participación en el mercado laboral, las condiciones de trabajo y de empleo y la progresión de la carrera y b) el derecho de mujeres y hombres a la igualdad de retribución para un trabajo de igual valor.
- (56) «Estrategia de compromiso para la igualdad de género 2016-2019», que da continuidad a la Comunicación de la Comisión «Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015» y ésta a su vez al Plan de Trabajo 2006-2010. Las dos últimas se desarrollan en el Marco del Pacto Europeo para la igualdad de género 2011-2020.
- (57) A ellos se añaden reducir las diferencias en pensiones, luchar contra la violencia contra las mujeres y la dimensión exterior de la igualdad de género.
- (58) Propuesta de directiva del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores, y por la que se deroga la Directiva 2010/18/UE del Consejo.
- (59) El intento de revisar la Directiva de protección de la maternidad de 1992, presentado por la Comisión Europea en 2008 fundamentalmente para ampliar el permiso e incorporar a los padres, ha sido uno de los pocos casos de una iniciativa legislativa que se ha retirado por completo.
- (60) Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines.
- (61) Recomendación de la Comisión de 7 de marzo de 2014 sobre el refuerzo del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres a través de la transparencia.
- (62) Comisión Europea. Evaluation Report of the 2014 Pay Transparency Recommendation.
- (63) El semestre es el ciclo anual de coordinación de las políticas económicas, incluyendo las presupuestarias y las dirigidas a la corrección de desequilibrios macroeconómicos. Pero también tiene un fuerte componente social y laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Brindusa, A.; Conde-Ruiz, J. I.; Marra de Artiñano, I. (2018), Brechas Salariales de Género en España, FEDEA, Estudios sobre la Economía Española, 2018/06.
- Buser, T.; Niederle, M.; Oosterbeek, H. (2014), «Gender, competitiveness, and career choices», *Quarterly Journal of Economics* 129:3(2014):1409-1447.
- Casquero, A.; Sanjuán, J.; Antúnez, A. (2012), School Dropout by Gender in the European Union: Evidence from Spain, *Estudios sobre educación*, vol.23 /2012, págs. 117-139.
- Comisión Europea (2017), Evaluation Report of the 2014 Pay Transparency Recommendation, Bruselas, 20.11.2017 COM (2017) 671 final.
- Comisión Europea (2015), Strategic engagement for gender equality 2016-2019., Bruselas, 3.12.2015 SWD(2015) 278 final.
- Eurostat (2018), Statistics explained, Early leavers from education and training (june 2018).
- Falk, A.; Hermle, J. (2018), Relationship of gender differences in preferences to economic development and gender equality, *Science* 19, octubre 2018, vol. 362, issue 6412.
- González-Rozada, M. y Levy Yeyati, E. (2018), «Do women ask for lower salaries? The supply side of the gender pay gap», *Working Paper* 4/2018, School of Government, Universidad Torcuato Di Tella.
- Guvenen, F.; Kaplan, G.; Song, J. (2014), Federal Reserve Bank of Minneapolis Research Department The Glass Ceiling and the Paper Floor: Gender Differences among Top Earners, 1981-2012, *Working Paper* 716 octubre 2014.
- Grant Thornton (2018), Women in business: ¿cumplir o liderar?
- Kauhanen, A. (2017), Gender differences in corporate hierarchies, IZA World of Labor 2017: 358 doi: 10.15185/izawol.358.
- Kleven, H. K.; Landais, C.; Sogaard J. E. (2017), Children and gender inequality: evidence from Denmark.
- Hirsch, B. (2016), Gender wage discrimination, IZA World of Labor 2016: 310 doi: 10.15185/izawol.310.
- Manning, A.; Swaffield, J. (2008), «The gender gap in early-career wage growth», *Economic Journal*, 118:530(2008):983-1024.
- Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social (2018), La situación de las mujeres en el mercado de trabajo en 2017.
- OECD (2012), Gender gap: Act now. OECD Publishing.
- OECD (2017), The pursuit of gender equality: An uphill battle. OECD Publishing.
- Tversky, A.; Kahneman, D. (1974), Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases, *Science*, New Series, vol. 185, núm. 4157 (sep. 27, 1974), págs. 1124-1131.
- World Bank (2012), World Development Report 2012: Gender Equality and Development.



Tu amor por la ópera es real

Hazte Amigo y disfruta del Teatro Real

Aprovecha las condiciones especiales* para el Colegio de Economistas y comienza a disfrutar de ser Amigo del Teatro: compra anticipada de entradas, descuentos y promociones exclusivas, acceso preferente sin esperas o desgravación fiscal, entre otras.

Hazte Amigo, hazlo real

amigosdelreal.es · 915 160 702 · info@amigosdelreal.com

 **FUNDACIÓN AMIGOS
DEL TEATRO REAL**

*Hazte Amigo por sólo 75 € el primer año y 100 € los siguientes (y benefíciate de una desgravación fiscal de hasta el 75 % de la cuota del IRPF).

MUJER EMPRENDEDORA: UN FUTURO MARCADO POR EL ACCESO AL CAPITAL

M^a Eugenia Girón Dávila (*)

Directora IE Premium Business Observatory

Consejera independiente Corporación Financiera Alba

RESUMEN

El papel de la mujer emprendedora en el mundo, en Europa y en España va adquiriendo mayor relevancia, aunque muy lentamente. En las economías más desarrolladas, que basan su crecimiento en la innovación, son las *start-up* los motores de crecimiento al aprovechar las nuevas oportunidades de negocio que brinda la tecnología. El acceso a capital es fundamental para que estos nuevos proyectos crezcan y se desarrollen. Sin embargo, las mujeres emprendedoras y fundadoras de *start-up* encuentran más dificultades que los hombres para acceder a financiación. Solo un porcentaje muy pequeño de los recursos del *private equity* o de los *angel investors* se invierte en proyectos liderados por mujeres emprendedoras. ¿Cómo influye el limitado papel de la mujer como inversora en este proceso? ¿Cambiaría la tendencia con más mujeres en los comités de inversiones y participando en la toma de decisión? Hemos asistido recientemente al lanzamiento de varias iniciativas enfocadas a promover más mujeres inversoras. Será interesante hacer seguimiento de sus resultados para comprobar el impacto y el número de mujeres emprendedoras.

PALABRAS CLAVE

Emprendimiento, Mujer emprendedora, Innovación, *Start-up*, Acceso al capital, *Venture capital*, *Angel investor*, *Business angel*, *Rising tide Europe*, *Launch with GS*, Brecha de género en la inversión.

1. Introducción

El profesor de Harvard Business School, Howard Stevenson, el primero que enseñó la asignatura llamada emprendimiento, dice que un emprendedor es aquel que persigue una oportunidad sin preocuparse de los recursos de que dispone. Destaca Howard que no es la adicción al riesgo, sino la adicción a aprovechar la oportunidad lo que les inspira (1). Ser emprendedor define una forma de relacionarse con la realidad. Es, por tanto, una actitud de cambiar, mejorar y transformar la realidad.

Este texto está dedicado al emprendimiento de las mujeres, tanto de las fundadoras de empresas, que nacen de un proceso de innovación, como de las impul-

soras de proyectos de autoempleo, que buscan sobre todo la independencia económica. Es en la primera categoría donde las *start-ups* tecnológicas, basadas en el desarrollo de Internet, la inteligencia artificial, redes sociales, los desarrollos de la biotecnología o de la genética, juegan hoy un papel fundamental en el desarrollo de la economía europea y española generando innovación. Entendiendo que la innovación es lo que conecta una invención o una idea relevante con su potencial comercial (2).

Las mujeres tienen una presencia limitada en estas nuevas empresas de la economía de la innovación. ¿Es porque la mujer emprendedora emprende más por necesidad que por oportunidad? ¿Es porque los proyectos de las mujeres que se lanzan tienen dificultades para encontrar financiación? ¿Tienen las mujeres dificultades en acceder al capital porque sus proyectos son peores? ¿Qué impacto tiene el número limitado de mujeres inversoras sobre el número de mujeres emprendedoras? Las iniciativas recientes

(*) La autora desea agradecer a Celia de Anca, directora del Centro de Diversidad de IE, a Rachida Justo, profesora de Empresa Social y Gestión Emprendedora en *IE Business School*, por su lectura del artículo y sus valiosos comentarios.

que buscan impulsar el emprendimiento de mujeres como inversoras, ¿tendrán un impacto mayor que las políticas que se centraban exclusivamente en la mujer emprendedora, han tenido hasta ahora?

2. Tomando la temperatura al emprendimiento femenino en el mundo

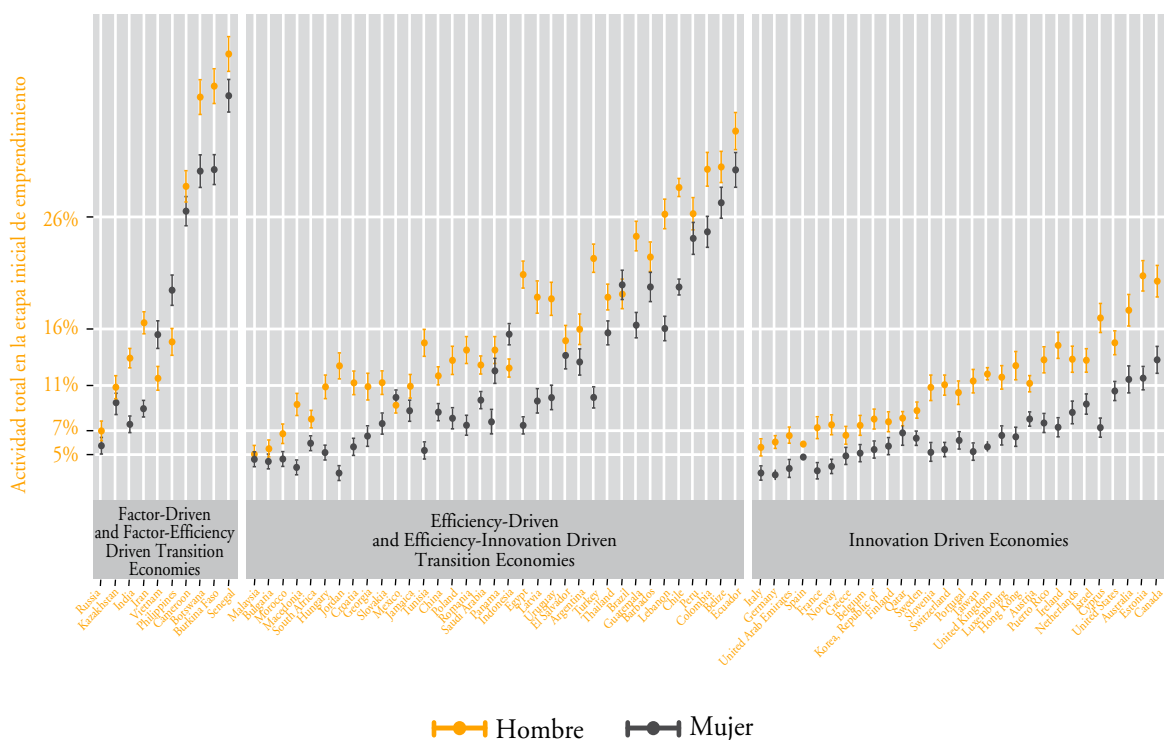
Para tener una idea global sobre el emprendimiento femenino, miramos los niveles de emprendimiento de mujeres en el mundo. El *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), el estudio sobre emprendimiento en el mundo de referencia, desvela que, en 2016, 163 millones de mujeres comenzaron o lideraban nuevas empresas y 111 millones de mujeres dirigían empresas ya establecidas en las 74 economías analizadas en el mundo. Países con economías muy diferentes clasificadas según el *Global Competitiveness Report* (3) publicado por *World Economic Forum*.

Es interesante destacar que los niveles más altos de emprendimiento femenino se dan en América Latina, sudeste asiático, África subsahariana y Canadá. Coincide con que se dan mayores niveles de emprendimiento TEA (*Total Entrepreneurial Activity*) (4), total de hombres y mujeres en economías menos desarrolladas. Aunque observamos también que en general la tasa de emprendimiento de hombres es superior a la de las mujeres en casi todos los países y en todos los niveles de desarrollo económico (gráfico 1).

Para comparar mejor la posición relativa de los diferentes países y analizar las diferencias entre hombres y mujeres en relación a la tasa de emprendimiento, podemos analizar el gráfico 2.

Muestra que solo hay cinco economías en el mundo en la que las mujeres participan en actividades emprendedoras a más nivel que los hombres; México y Brasil en Latinoamérica e Indonesia, Filipinas y Vietnam en Asia.

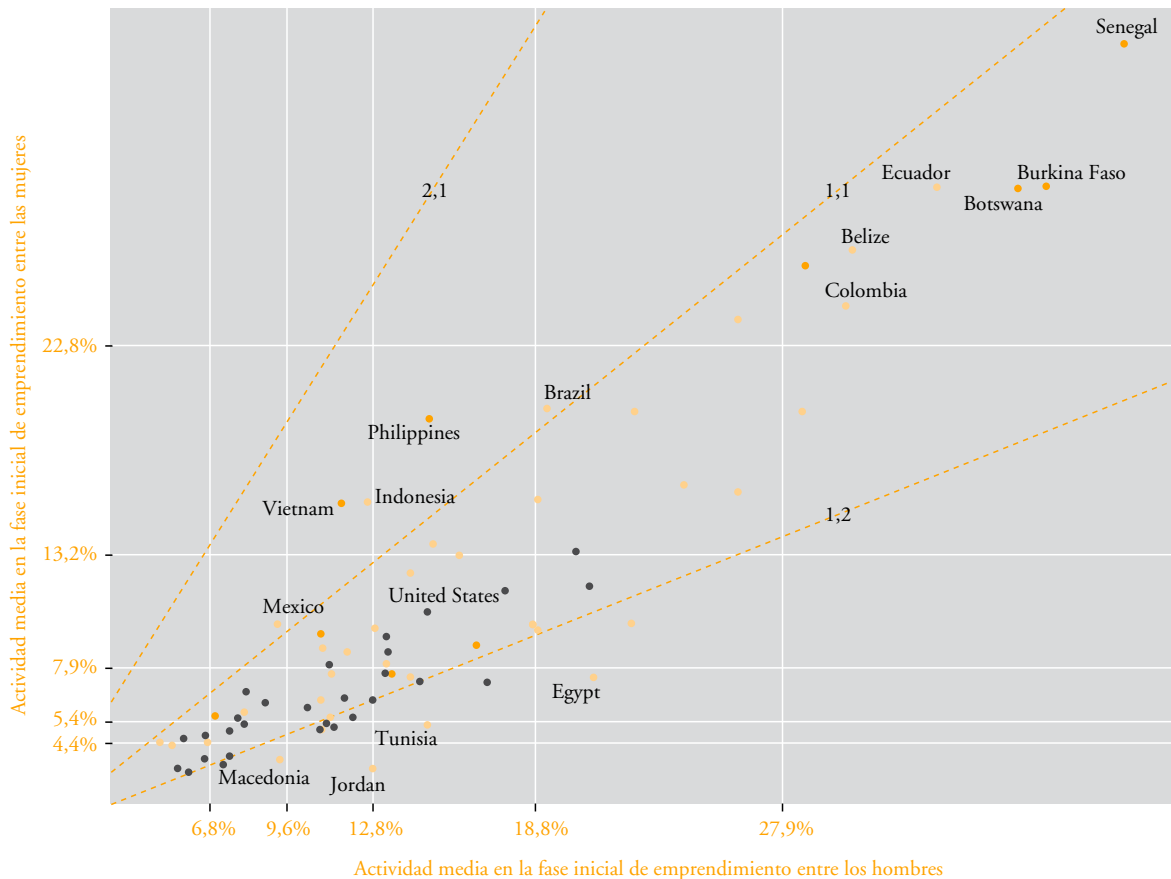
Gráfico 1
Actividad emprendedora por género, agrupada por tipo de economía y país (2015-2016)



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor Women's Entrepreneurship 2016/2017. Report by Kelley, et. al.

Gráfico 2

Comparando actividad emprendedora de hombres y mujeres en el mundo (2015-2016)



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor Women's Entrepreneurship 2016/2017. Report by Kelley, et. al.

2.1. Datos sobre emprendimiento y mujer emprendedora en Europa

Las mujeres representan el 52% de la población europea pero solo alcanzan el 29% de los emprendedores según el estudio de la Comisión Europea en la Europa de los 37 (que incluye los 28 de la UE más Albania, la antigua Yugoslavia, Macedonia, Islandia, Israel, Turquía, Liechtenstein, Montenegro, Noruega y Serbia).

En el 2012, había en Europa 40,6 millones de emprendedores, de los cuales solo el 29%, es decir 11,6 millones, eran mujeres. Este porcentaje es algo más alto y alcanza el 31% en la Europa de los 28 (10,3 millones de mujeres). El porcentaje de mujeres entre el total de emprendedores varía mucho por país. Con el 43%,

Liechtenstein cuenta con el porcentaje más elevado de mujeres emprendedoras, seguido de Letonia (40%), Lituania (40%) y Luxemburgo (39%). Turquía tiene el puesto inferior con el 15%, seguido de Malta (18%) e Irlanda (20%).

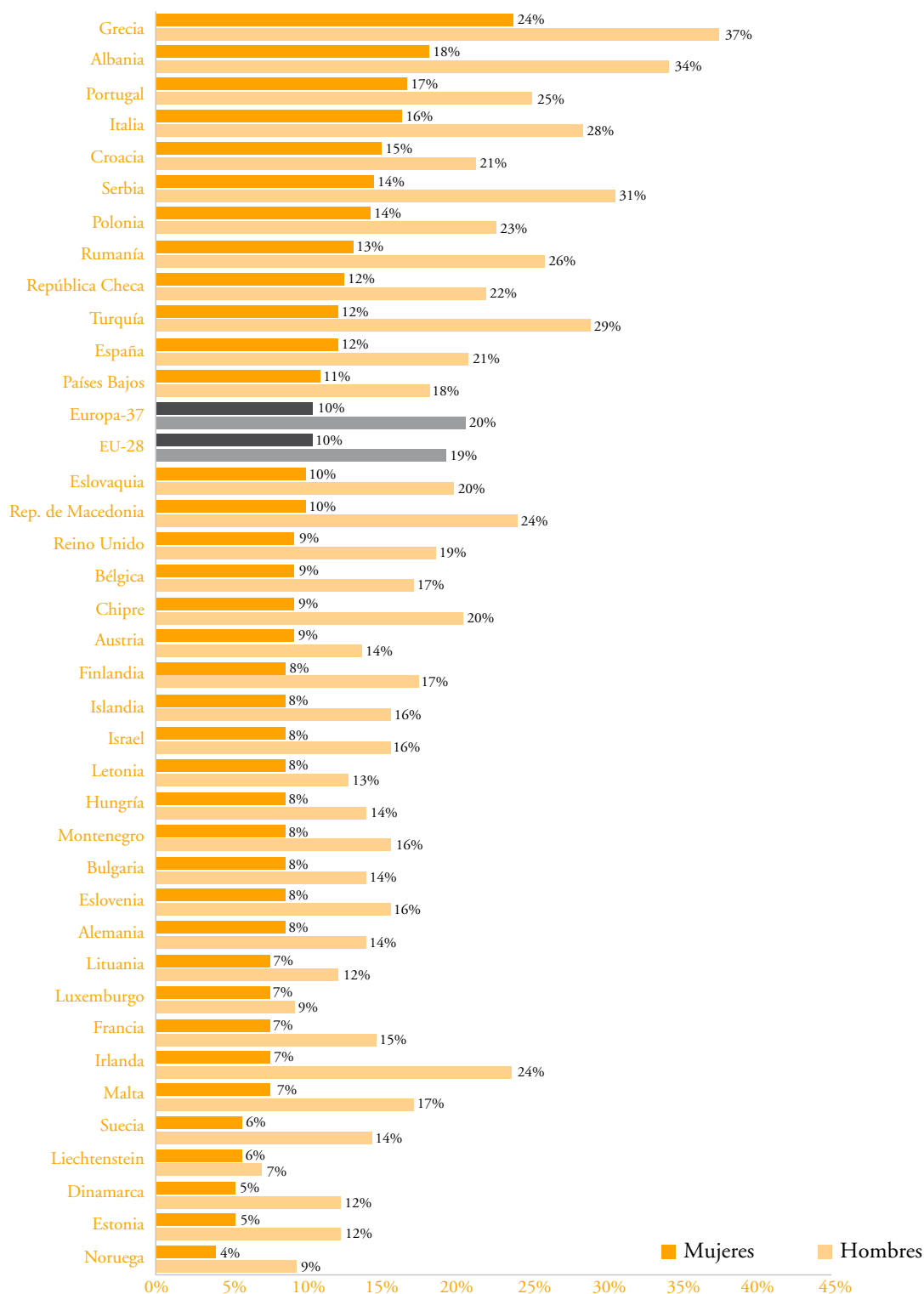
En 2012, el ratio de emprendimiento de mujeres (TEA), es decir el porcentaje de mujeres emprendedoras del total de las mujeres activas en la Europa-37, era del 10%, mientras que de los hombres era el 20%. El gráfico 3 muestra el TEA por país europeo, además de la media de la Europa de los 28 y los 37.

Si nos fijamos en el ratio de emprendimiento global en Europa, los sectores más populares son agricultura y pesca, servicios, ciencia y actividades técnicas, arte y

Gráfico 3

Porcentaje de emprendedores en el mercado laboral activo por género en Europa-37

(Tasa de emprendimiento, 2012)

Fuente: Panteia, basado en *Labour Force Survey* (Eurostat, UNICE, ILOSTAT y estadísticas nacionales).

entretenimiento y el sector inmobiliario. También las más populares para emprendimiento entre hombres, aunque en orden diferente e incluyendo la construcción (gráfico 4).

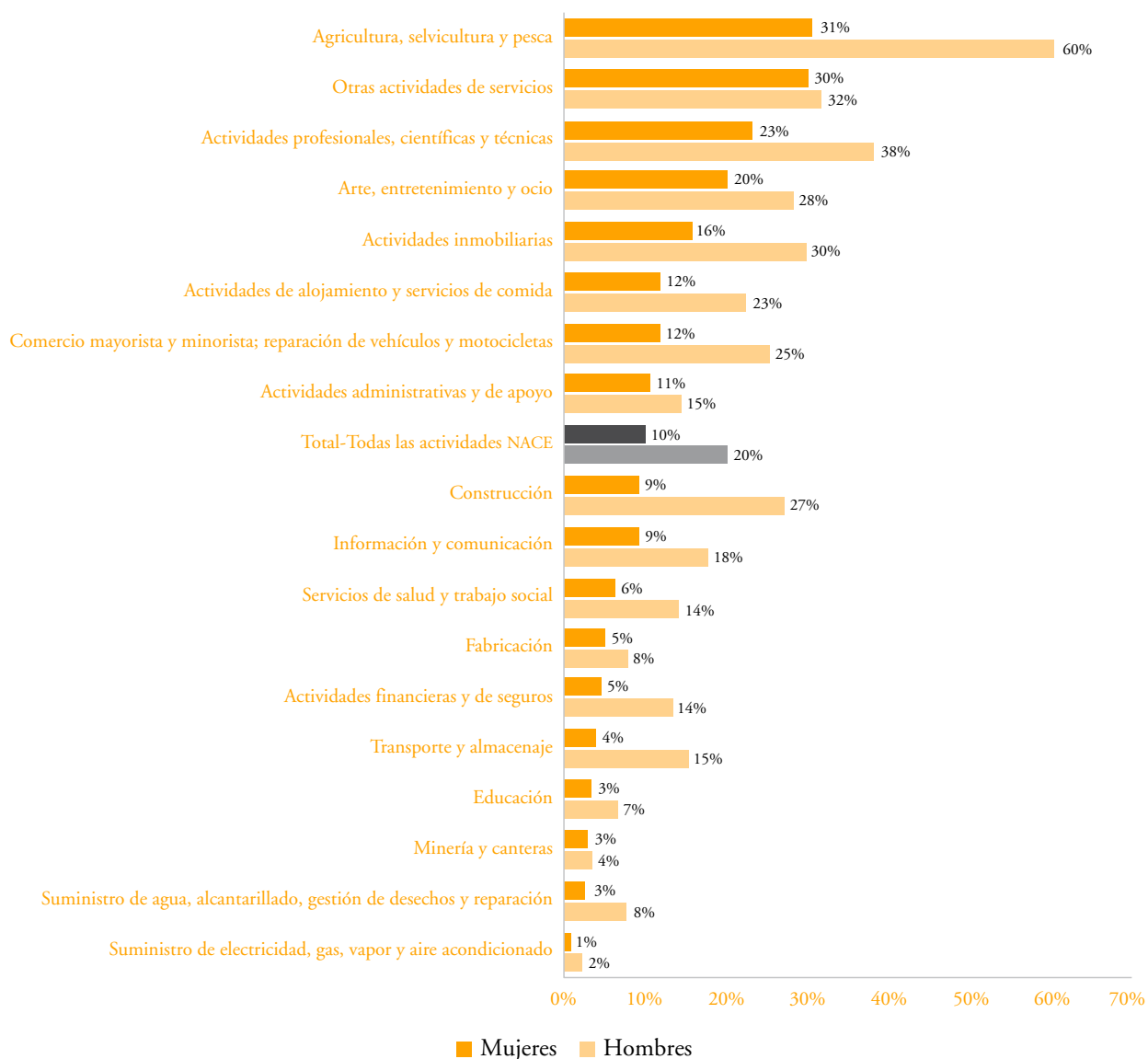
Por industrias, solo salud, servicios sociales, otros servicios y educación tienen más proporción de mujeres emprendedoras que hombres en Europa (gráfico 5).

Atendiendo ahora al grado de educación, lo que podemos observar desde la perspectiva global es que el nivel de educación tanto de hombres como de mujeres emprendedoras se incrementa con el grado de desarrollo del país. Es interesante destacar que esta relación entre educación y emprendimiento es negativa en economías en los primeros niveles de desarrollo.

Gráfico 4

Porcentaje de emprendedores en el mercado laboral activo por género en Europa-37

(Tasa de emprendimiento, 2012)

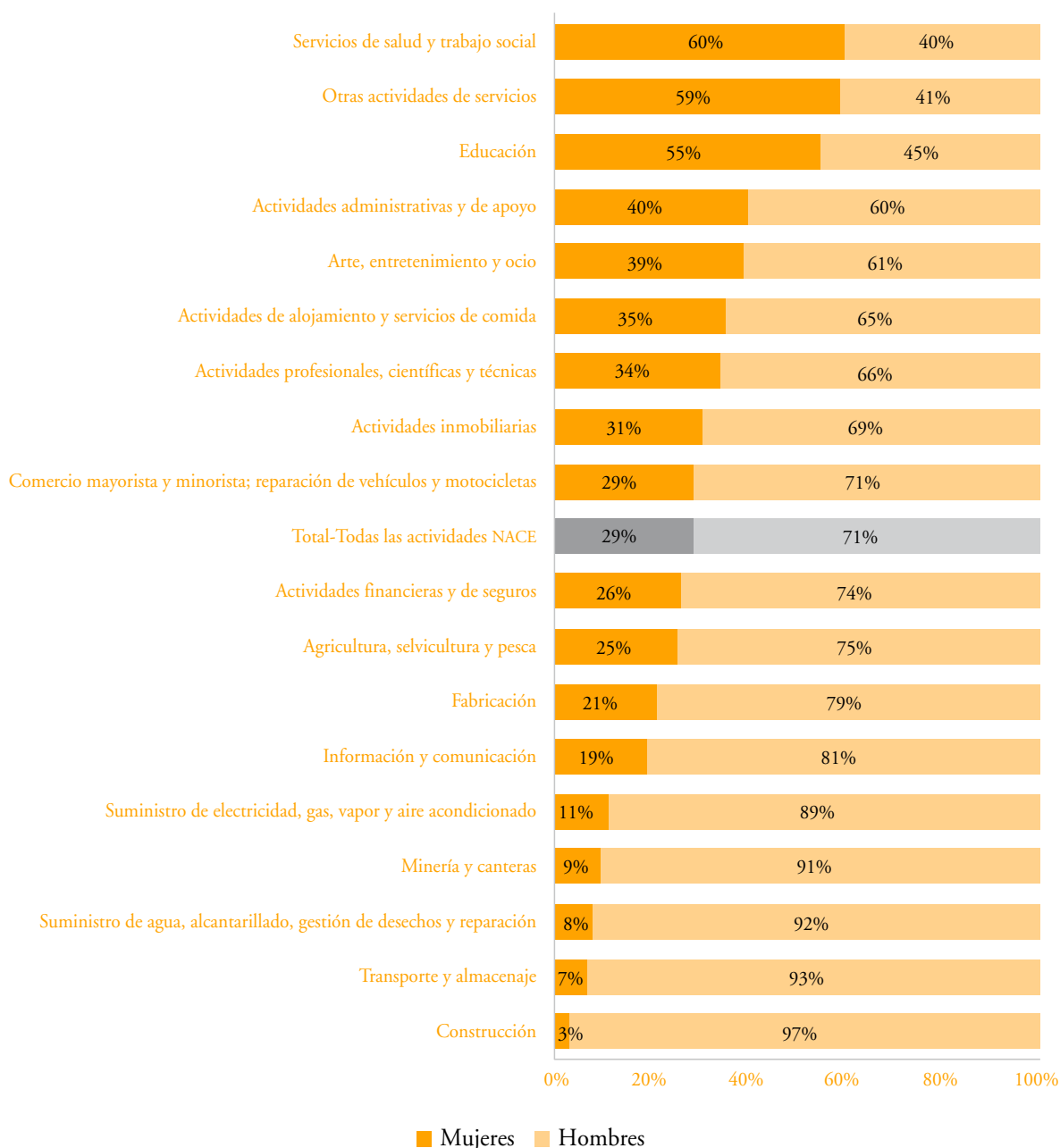


Nota: Estimaciones hechas para todos los países excepto España, Italia y Polonia.

Fuente: Panteia, basado en *Labour Force Survey* (Eurostat, UNICE, ILOSTAT y estadísticas nacionales).

Gráfico 5**Porcentaje de emprendedores por género y sector en Europa-37**

(2012)



Nota: Estimaciones hechas para todos los países excepto España, Italia y Polonia.

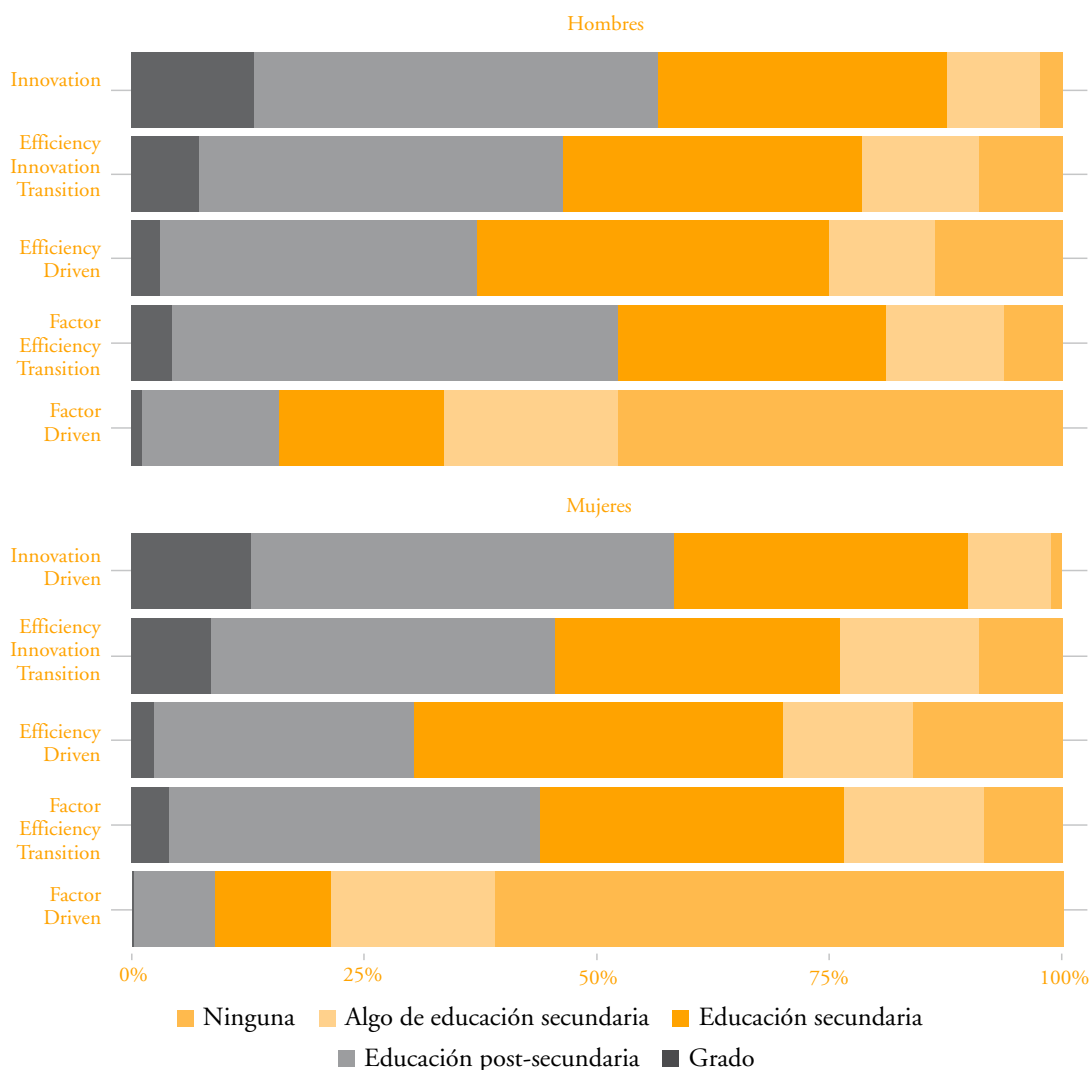
Fuente: Panteía, basado en *Labour Force Survey* (Eurostat, UNICE, ILOSTAT y estadísticas nacionales).

En las economías basadas en la innovación, como la europea, la opción de emprendimiento para las mujeres con alto nivel de educación vuelve a ser una opción atractiva, como muestra el gráfico 6.

En Europa, el nivel medio de educación de mujeres emprendedoras es algo más alto que el de los hombres, como muestra el gráfico 7. Esto ocurre en casi todos los países europeos. Parece que para que las mujeres

Gráfico 6

Logros educativos de hombres y mujeres emprendedores por tipo de economía



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor Women's Entrepreneurship 2016/2017. Report by Kelley, et. al.

se lancen a emprender, quieren hacerlo equipadas con mejor formación académica. En España, el nivel educativo de los emprendedores, tanto de hombres como de mujeres, está por debajo de la media europea. En España como en la mayoría de los países europeos, las mujeres emprendedoras tienen un nivel de educación más alto que los emprendedores hombres.

2.2. Datos sobre emprendimiento en España

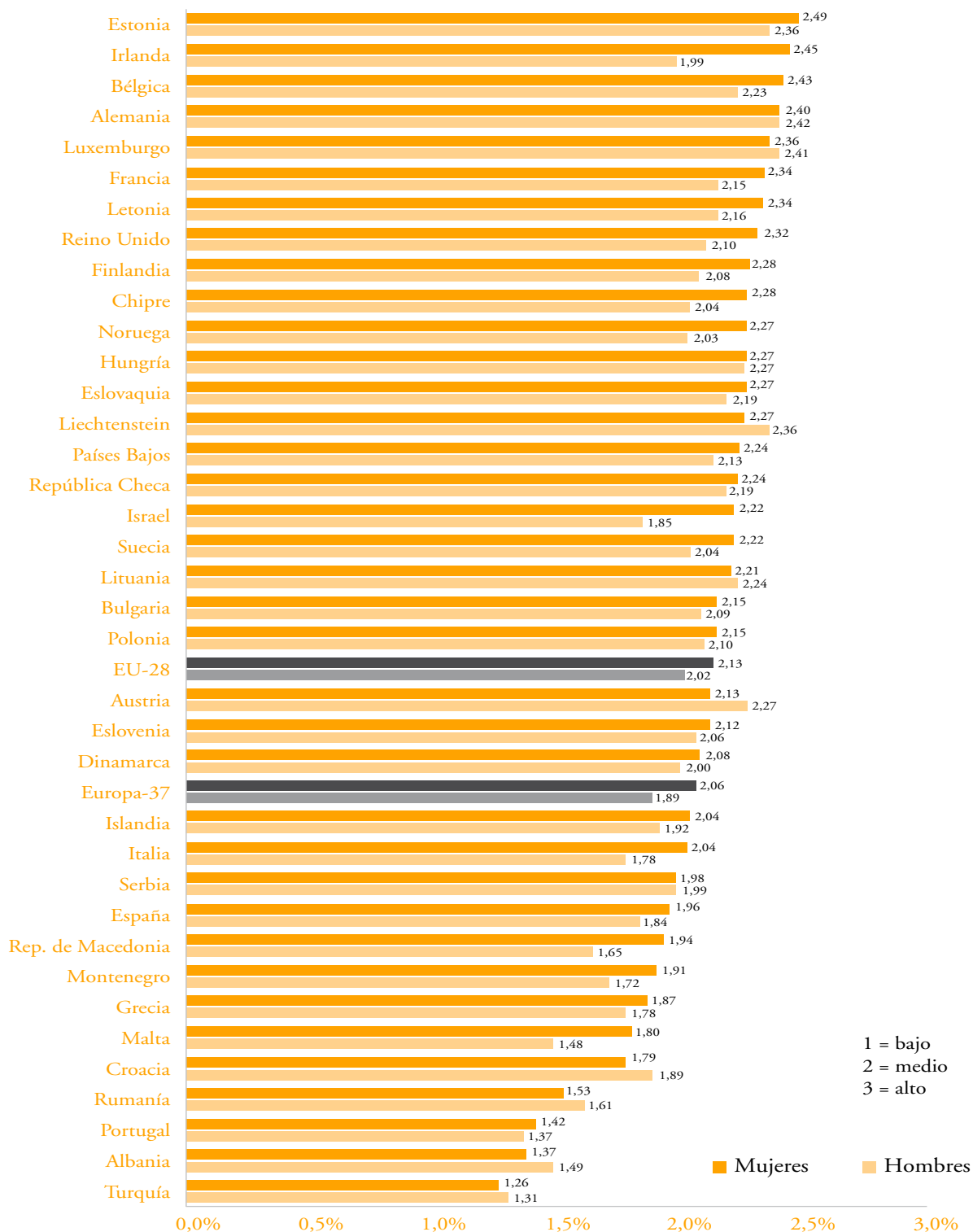
En España las mujeres emprendedoras constituyen el 12% de las mujeres activas (ratio de emprendimiento

femenino) que compara favorablemente con la media europea (Europa-28) de 10%, como vimos en el gráfico 3. El ratio de emprendimiento de hombres, es decir el número de hombres emprendedores del total de la población activa, alcanza el 21% también más alto que la media europea del 19%.

En 2012 y según el mismo estudio de la Comisión Europea, el 33% del total de emprendedores en España eran mujeres algo superior a la media de Europa de los 28 del 31%. La mayoría de ellas (71%), emprendedoras autoempleadas.

Gráfico 7

Nivel de educación media de los emprendedores por género y país en Europa-37 (2012)



Nota: Estimaciones hechas para todos los países excepto España, Italia y Polonia.
Fuente: Panteia, basado en *Labour Force Survey* (Eurostat, UNICE, ILOSTAT y estadísticas nacionales).

Cuadro 1**Porcentaje de emprendedores en el mercado laboral activo por género en España y la UE-28**
(Tasa de emprendimiento 2003, 2008 y 2012)

	2003	2008	2012
EU-28 hombres	19%	19%	19%
EU-28 mujeres	10%	10%	10%
ES-28 hombres	20%	20%	21%
ES-28 mujeres	12%	12%	12%

Fuente: Panteia, basado en *Labour Force Survey Eurostat*.

Según este mismo estudio, la mayoría de los considerados emprendedores en Europa (hombres y mujeres) son los llamados *solo entrepreneurs* (5) o autoempleados, frente a los emprendedores que generan empleo (6). Los autoempleados no contratan personal y operan su propia actividad de prestación de servicios independiente. En Europa, estas cifras son del 78% para las mujeres y el 80% para los hombres.

Es decir, de todas las mujeres en activo, el 3% son emprendedoras generadoras de empleo mientras que entre los hombres emprendedores el porcentaje asciende al 7% (cuadros 1 y 2).

En 2012, en España había 95.0000 mujeres emprendedoras, incluyendo 272.000 con empresas que generan empleo. Estas mujeres emprendedoras suponen el 30% del total de emprendedores, comparadas con el 31% en Europa. La mayoría de las mujeres eran emprendedoras solas que no generaban empleo (cuadro 3).

En España, los sectores elegidos por mujeres emprendedoras son similares a los europeos, salud, trabajo social y educación. La mujer emprendedora española es algo más joven que la media de hombres emprendedores y similar a la media europea. El nivel de educación de las emprendedoras españolas es, como hemos visto en el gráfico 6, algo más alto que el de los hombres, pero cuando lo comparamos con la media europea es inferior.

3. Mujeres emprendedoras y acceso al capital

El acceso al capital es un reto para todos los emprendedores. Es un reto todavía mayor para las mujeres. Los datos muestran que las *start-up* lideradas por mujeres no reciben el mismo nivel de respaldo financiero por parte de inversores profesionales.

El estudio reciente *How Diverse Leadership Teams Boost Innovation* (7) de BCG, publicado en enero 2018, de-

Cuadro 2**Porcentaje de emprendedores con empleados en el mercado laboral activo por género en España y la UE-28**

(Tasa de emprendimiento 2003, 2008 y 2012)

	2003	2008	2012
EU-28 hombres	7%	6%	6%
EU-28 mujeres	3%	2%	2%
ES-28 hombres	7%	7%	7%
ES-28 mujeres	3%	3%	3%

Fuente: Panteia, basado en *Labour Force Survey Eurostat*.

Cuadro 3
Número de emprendedores, empleadores y emprendedores individuales en España y la UE-28 por género
 (2008 y 2012 x 1.000)

	Emprendedores		Empleadores		Emprendedores individuales	
	Total 2012	% cambio 2008-2012	Total 2012	% cambio 2008-2012	Total 2012	% cambio 2008-2012
EU-28 hombres	22.842	-1%	6.976	-9%	15.866	2%
EU-28 mujeres	10.257	2%	2.397	-2%	7.859	3%
ES-28 hombres	1.978	-16%	644	-26%	1.335	-11%
ES-28 mujeres	950	-7%	272	-8%	678	-6%

Fuente: Panteia, basado en *Labour Force Survey Eurostat*.

muestra que empresas y proyectos con mujeres en el equipo directivo mejoran el resultado cuando se comparan con aquellas dominadas por hombres.

¿Cómo reconciliar este dato de mejores resultados con el de menor inversión? ¿No deberían estar las decisiones de inversión basadas sobre planes de negocio, proyecciones financieras y posibilidades de éxito de los proyectos evaluados? Según los autores del artículo *Why women-owned start-ups are a better bet*, la brecha de género en la inversión existe. Aunque los proyectos liderados por mujeres o equipos con mujeres son más prometedores, no reciben financiación en la misma medida que los liderados por hombres.

3.1. *Venture capital y business angels*

El capital riesgo o *venture capital* (8) y los *angel investors* (9), que aportan este capital a los proyectos, juegan por tanto un papel esencial en las economías desarrolladas para impulsar el emprendimiento. Analicemos sus decisiones de inversión y saquemos conclusiones.

De acuerdo con *PitchBook Data* (10), la empresa que facilita datos, investigación y tecnología sobre los mercados de capital privado, las *start-up*, fundadas por mujeres emprendedoras, han sido objeto del 4% de las operaciones realizadas por *venture capital* desde 2016 y solo el 2% del total del capital invertido.

MassChallenge, que trabaja con *start-up* en su mentorización sin aportar financiación, ha realizado un análisis de regresión con los datos anónimos a los que tiene acceso, sobre los factores que determinan quiénes consiguen financiación. El resultado muestra que la disparidad más significativa surge del género. No eran diferencias en calidad de proyectos, ni en el nivel de formación de los equipos. El estudio sugiere que el género es el factor que juega un papel discriminatorio. Esta investigación liderada por BCG, que utiliza los datos de *MassChallenge*, nos indica que existe un sesgo en la asignación de capital.

¿Cuál es el origen de este sesgo? El hecho es que el 92% de los socios de las empresas de VC más grandes en EE.UU. son hombres, de acuerdo con los datos facilitados por *Crunchbase* (11), que sigue las decisiones de inversión de los *venture capital*. Una cultura muy masculinizada de los inversores en *start-up*, tanto VC como inversores institucionales está bien documentada. ¿Puede ser este desequilibrio el origen de este sesgo en la inversión?

3.2. *Mujeres inversoras en emprendedores*

De los 74 países analizados en GEM, solo el 4,6% de las mujeres invierten en emprendimiento. En Asia, sin embargo, estas cifras cambian a mejor. Las mujeres invierten en emprendimiento el 80% que los hombres. En Vietnam, la inversión por mujeres es

superior a los hombres. Recordemos que Vietnam era el país con más mujeres emprendedoras identificado en el gráfico 3.

Estos ratios se reducen en las economías más avanzadas hasta casi un tercio del nivel de economías en desarrollo. Esta caída puede estar vinculada a la disponibilidad de fuentes alternativas de capital. Sin embargo, esta caída no es tan acentuada en el caso de los hombres inversores en emprendedores como en las mujeres inversoras, resultando en una brecha todavía mayor. Las mujeres inversoras en emprendimiento son menos de dos tercios de los hombres. ¿Qué está causando esta brecha? ¿Es porque los hombres tienen más dinero discrecional o porque tienen más capacidad de riesgo o ambas cosas? ¿O es porque simplemente las mujeres no consideran esta opción como una carrera profesional?

3.3. *Un nuevo enfoque: impulsar mujeres inversoras*

¿A menor número de mujeres inversoras en emprendimiento menores cifras de mujeres emprendedoras? El impacto que tienen hoy las mujeres como inversoras es algo no muy estudiado hasta ahora pero que comienza a ser el enfoque de nuevas reflexiones. Asistimos recientemente a iniciativas que buscan promover el emprendimiento de las mujeres resolviendo y cerrando la brecha de mujeres inversoras. Revisemos algunos ejemplos:

Goldman Sachs, el banco de inversión americano, ha lanzado un fondo de 500 millones de dólares (432 millones de euros) que solo invertirá en empresas creadas o dirigidas por mujeres. La iniciativa, llamada *Launch with GS*, incluye la opción innovadora de invertir y apoyar también pequeños fondos de inversión que sean lanzados y liderados por mujeres emprendedoras. Este segundo objetivo contribuirá a incrementar la presencia de mujeres inversoras.

El proyecto *Rising Tide Europe* agrupa mujeres para invertir conjuntamente en *start-ups* europeas. Esta iniciativa tiene como objetivo desarrollar una generación de mujeres inversoras, *angel investors* o potenciales socias de VC. Las mujeres no solo están infrarepresenta-

das en la industria del *private equity*, también como inversores en *start-ups* o *angel investors*. El programa que está en fase de lanzamiento del tercer vehículo de inversión *Rising Tide Europe 3*, es parte de un nuevo movimiento para incrementar la participación de las mujeres en las inversiones en *start-ups*.

Soy miembro del comité de inversión de los dos primeros vehículos *Rising Tide Europe I* y *Rising Tide Europe II*, con los que hemos realizado 18 inversiones en *start-up* europeas. También miembro del *Investment Board de Rising Tide Europe III* que estamos lanzando ahora. Hoy más de 150 mujeres de 25 países han unido sus recursos para invertir en 18 proyectos de alto potencial en Europa, algunos de ellos liderados por mujeres. Lo importante es que en nuestras inversiones favorecemos equipos diversos porque creemos que la diversidad genera valor. Adicionalmente todas las participantes en el programa (*LP Limited Partners*) han adquirido experiencia, formación y red para dedicarse a ello profesionalmente. Esperamos así maximizar las oportunidades futuras para más proyectos emprendedores de mujeres compitiendo por financiación en igualdad de condiciones y sin sesgos.

4. Conclusiones y oportunidades

De la revisión y análisis de los datos, podemos extraer las siguientes conclusiones:

- a) El potencial emprendedor de las mujeres es un recurso infraexplotado. Es una fuente de creación de riqueza y empleo y por ende debería ser desarrollado.
- b) No hay un perfil único de mujer emprendedora y por tanto el análisis y las soluciones deben ser segmentados. En el mundo hay diferentes perfiles de mujeres emprendiendo. Las motivaciones para emprender varían en diferentes países. En los menos desarrollados es la necesidad, en otros es la oportunidad o una combinación de ambas. Hay diferencias en la aspiración de crecimiento, sectores, edades, niveles de educación, pero nos sigue preocupando que las mujeres no desarrollan esta actividad con la misma intensidad que los hombres y nos preguntamos el porqué.
- c) La oportunidad de mejorar el ratio de emprendimiento en Europa para hombres y mujeres. Europa

cuenta con una ratio de emprendimiento bajo y el emprendimiento femenino es solo un tercio del total. Medidas que hagan esta opción más atractiva para las mujeres contribuirán también a favorecer el emprendimiento total. Siendo este un cambio importante para estimular la economía europea.

d) El sesgo en la valoración y en la financiación de emprendimiento por mujeres es real y existe. Esto pone a los proyectos liderados por mujeres en desventaja. Si entendemos de dónde nacen los sesgos podremos corregirlos. Mentorización para que las mujeres aprendan a moverse en el sistema que existe y herramientas para que puedan promover el cambio ayuda en el corto plazo. Para asegurar que los inversores tomen decisiones objetivas, necesitan equipos más diversos. Más mujeres en comités de inversión y mujeres *angel investors* ayudarán a ampliar el enfoque de posibles inversiones.

e) Poner el enfoque en el acceso al capital, trabajar para incrementar el número de las mujeres inversoras en emprendimiento, ya sea en VC o como *business angels*, es un nuevo enfoque prometedor. Este enfoque está además alineado con los intereses de los inversores puesto que los proyectos liderados por mujeres representan una buena oportunidad de inversión. Ya que, por un lado, los datos muestran el mejor desempeño de las empresas fundadas por mujeres y, por otro, hay menos competencia para financiarlas.

NOTAS

- (1) Entrepreneurship: a working definition. <https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship>.
- (2) *Innovar es el proceso en el cual, a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad, se desarrolló un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado.* Gee, S., citado por John Eastmond G., en *Innovación y Desarrollo Tecnológico*.
- (3) Estos 74 países corresponden a economías con diferente grado de desarrollo. Para clasificarlas se toma como referencia el sistema definido en *World Economic Forum* en su *Global Competitive Report*.

El *World Economic Forum* (WEF) ha publicado recientemente *Global Competitiveness Report* (GCR) 2017-2018. De acuerdo con WEF, el índice GCR mide el grado de competitividad de las 137 economías incluidas y aporta información sobre las palancas de su productividad y prosperidad.

- (4) TEA es el porcentaje de adultos que han comenzado un negocio hace menos de 42 meses y más de tres meses más aquellos que están en el proceso de comenzar.
- (5) *Solo entrepreneurs* incluye aquellas personas que operan sus propias empresas o se dedican de forma independiente a una profesión o actividad comercial. No tiene empleados, ni tiene voluntarios no familiares trabajando. *Solo entrepreneurs* son denominados también *solo account workers*.
- (6) Empleadores son las personas que operan su propia empresa o se dedican de forma independiente a una profesión o actividad comercial. Emplean a una o más personas y/o miembros de la familia.
- (7) BCG *why women-owned startups are a better bet*. By Katie Abouzahr, Frances Brooks Taplett, Matt Krentz, and John Harthorne.
- (8) El *Venture Capital* (VC) es un tipo de financiación destinado a empresas *start-up* en fases tempranas, pero que bien ya demuestran o esperan obtener unas elevadas tasas de crecimiento. Los fondos de VC invierten en estas empresas a cambio de una participación en el activo o *equity*. Generalmente se destina a empresas con un componente tecnológico o un modelo de negocio disruptivo, en sectores en los que se espera un crecimiento por encima de la media de la economía.
- (9) Un inversor ángel (en inglés *business angel*, abreviado BA), también llamado *padrino inversor* o *inversor de proximidad*, es un individuo próspero que provee capital a una *start-up* o empresa emergente, usualmente a cambio de una participación accionaria. Además del capital financiero, aportan sus conocimientos empresariales o profesionales adecuados para el desarrollo de la sociedad en la que invierten. Los ángeles típicamente invierten sus propios fondos, no como las entidades de capital riesgo, quienes administran profesionalmente dinero de terceros a través de un fondo. Un número cada vez mayor de ángeles inversores se están organizando en redes, grupos o clubes de ángeles para compartir esfuerzos y unir sus capitales de inversión.
- (10) El producto más importante de la compañía es la *Plataforma Pitchbox*, una base de datos por suscripción sobre la información que recoge.
- (11) *Crunchbase* es una plataforma para encontrar información comercial sobre empresas privadas y públicas. *Creador*: Michael Arrington. *Fecha de lanzamiento*: julio de 2007.

BIBLIOGRAFÍA

- Abouzahr, K.; Brooks Taplett, F.; Krentz, M. y Harthorne, J. (2018), «Why Women-Owned Startups Are a Better Bet», BBG The Boston Consulting Group.
- Cinco Días (2018), «La “soledad de la emprendedora” y por qué está limitando a la mujer», *Emprendedores, Cinco Días, El País*, 12 de marzo.
- Donna, J. K.; S. Baumer, B. S.; Brush, C.; Greene, P. G.; Mahdavi, M.; Marcia Cole, M. M.; Dean, M.; Heavlow, R.; Babson

- College, Smith College and the Global Entrepreneurship Research Association (GERA) (2017), «Women's Entrepreneurship 2016/2017 Report», Global Entrepreneurship Monitor.
- European Commission (2014), «Spain Women entrepreneurs in Europe», Statistical Data on Women Entrepreneurs in Europe. <http://www.oecd.org/Gender/Data/Entrepreneurship/>.
- <http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/work-for/women/>.
- <https://go-beyond.biz/about/news/1459159263-rising-tide-europe-90-women-across-4-continent-innovating-cross-border-angel>.
- <http://www.risingtide.eu>.
- <http://www.businessangelseurope.com/News/Pagine/The-Rising-Tide-Angel-Training-Program-.aspx>.
- Polo, A. (2018), «Goldman Sachs destinará 432 millones a apostar por empresas fundadas o dirigidas por mujeres», *Expansión*, 20 de junio.

EL NUEVO PAPEL DE LA MUJER EN LA EMPRESA. CLAVES DE UN CAMBIO IMPARABLE QUE TRANSFORMARÁ EL MUNDO LABORAL

Isabel Linares

Senior Counselor de PwC

Ignacio García López

Senior Manager de PwC

RESUMEN

El papel de la mujer en el trabajo está en la agenda de los gobiernos, de las empresas y de los profesionales. Cuestiones como la brecha salarial, la discriminación por motivos de género o el número de directivas y consejeras es una cuestión que ha cobrado relevancia en los últimos meses. Este debate avanza en paralelo a los cambios reales que se están experimentando y que, sin duda, están transformando el mundo laboral. El cambio es una realidad, pero su velocidad, alcance y consecuencias siguen siendo objeto de análisis y no existe un consenso sobre adónde hay que llegar y cuáles son las fórmulas adecuadas para alcanzar la igualdad. En todo caso, sí se puede constatar que la transformación está en marcha y es imparable.

PALABRAS CLAVE

Mujer, Directivas, Talento, Talento femenino, Igualdad, Brecha salarial, Consejeros, Consejeras, Ejecutivas, Trabajadoras, Profesionales.

1. ¿Qué está pasando?

No cabe duda de que estamos asistiendo a un punto de inflexión cuando hablamos del lugar de la mujer en el mundo laboral e incluso en otros ámbitos. En los últimos meses y a nivel mundial se ha intensificado el debate sobre cuál es la situación de las profesionales, cuál debe ser su rol, qué lugar deben ocupar y cómo habría que afrontar el futuro. Hemos asistido a iniciativas, pronunciamientos, declaraciones y llamamientos inéditos hasta el momento que ponen de manifiesto que algo está cambiando. También hemos visto reacciones y salidas de tono que igualmente muestran que había un problema que es preciso afrontar cuanto antes.

En todo caso, la primera conclusión que podemos extraer al analizar este tema es que estamos asistiendo a un cambio que promete transformar el panorama empresarial para siempre. A partir de aquí, es preciso conocer la profundidad, el alcance y las consecuencias de un movimiento que algunos califican de *terremoto*

pero que otros no consideran de gran calado. En todo caso, todo apunta a que existe una idea generalizada sobre la necesidad de avanzar y sobre el hecho de que ya nada será igual.

La segunda gran idea que se observa es que la mujer sigue estando en una situación de desventaja con respecto al hombre en el mundo laboral. Los datos de múltiples estudios ponen de manifiesto que los salarios son menores, las posiciones directivas están mayoritariamente ocupadas por hombres y que las posibilidades de que una mujer ocupe el puesto que merece por su mérito y capacidad son sensiblemente menores que las de sus colegas de género masculino.

Multitud de estudios y mediciones de diferente signo ponen en evidencia que existe una diferencia real y que la supuesta igualdad de oportunidades no se corresponde con la realidad en el mundo empresarial. A pesar de que las leyes y las normas de funcionamiento interno de empresas y organizaciones apuestan por la igualdad de oportunidades, lo cierto es que hay otras

variables que hacen que se avance muy lentamente por la senda correcta, ya que los datos demuestran que el reparto sigue siendo desigual.

En tercer lugar, se aprecia un cambio de tal calado que todo apunta que se consolidarán nuevas prácticas, procesos y normas que mejorarán la situación de la mujer en el mundo laboral. No existe ningún país en el que la situación sea plenamente aceptable, pero sí hay casos y empresas a pequeña o gran escala que demuestran que el cambio es posible.

La disparidad entre la situación de la mujer en los países nórdicos o las compañías más avanzadas y otros casos más estáticos no es algo alentador, pero puede tener una lectura positiva el hecho de comprobar que sí es posible avanzar. Basta analizar cómo han cambiado algunos territorios cuando se han introducido normas claras y explícitas (como el caso de las cuotas en los consejos de administración en países como Noruega, Francia o Italia) para comprobar que se pueden desterrar para siempre los planteamientos fatalistas que siguen anclados en el inmovilismo o que se muestran claramente escépticos sobre los cambios.

Los datos y la evolución registrada en los últimos años demuestran que el cambio es posible, que la transformación está en marcha y que este movimiento no tiene vuelta atrás. La profundidad y el alcance probablemente decepcionará a los más comprometidos, pero es evidente que el avance es claro e irrevocable.

2. Cuestión de talento, de diversidad o de capacidades

En el debate sobre la situación de la mujer en el entorno laboral se mezclan distintos enfoques y puntos de vista que no siempre dejan apreciar un razonamiento claro sobre los obstáculos que encuentran las mujeres en su carrera profesional. Aunque ya pocos niegan que las mujeres parten de una posición de desventaja y casi todo el mundo asume que los datos son contundentes, no siempre se encuentra el mismo consenso a la hora de poner en práctica medidas para cambiar la situación y reorientar el rumbo hacia un entorno laboral más justo e igualitario.

A menudo, el debate deriva hacia planteamientos reduccionistas que oscilan entre los que sostienen que sí existe un marco razonablemente igualitario en donde la ley permite a todo el mundo acceder al puesto al que aspira si está preparado y los que creen que esto no sucede y los ascensos dependen de otros factores. Es decir, hay quien admite una igualdad legal que se correspondería con una igualdad real, algo que los datos y la experiencia de la mayoría demuestran que esto no sucede en estos momentos. Por otro lado, están los que abogan por impulsar programas que permitan avances mucho más rápidos y reclaman medidas legales que obliguen a las empresas a cambiar de verdad de una vez por todas, puesto que se trata de una cuestión de talento y las mujeres están tan preparadas como los hombres.

En los medios de comunicación es recurrente el debate sobre las cuotas, no tanto en las posiciones profesionales que requieren perfiles técnicos, pero sí en los puestos de alta dirección y en los órganos de gobierno, particularmente en los consejos de administración. Se trata de un tema que no suele dejar indiferente a nadie y que suele derivar hacia posiciones maximalistas que impiden la contraposición de opciones intermedias y fórmulas híbridas que fomenten una mayor presencia de la mujer en la parte alta de la pirámide de la organización, siempre partiendo de la base de igualdad de capacidad y sin penalizar a los que tienen más méritos.

Numerosas voces, tanto entre los hombres como entre las mujeres, sostienen que la imposición de cuotas de mujeres para acceder a un comité de dirección o a un consejo de administración es una medida claramente injusta que prima a las profesionales por su género, no por su mérito o capacidad. En el polo opuesto, los partidarios de obligar a contar con una representación proporcional aducen que solo con leyes que obliguen a fijar una representación mínima, aunque sea y temporal, será posible avanzar realmente por el camino de la igualdad. A pesar de que gran parte de la opinión pública está a favor del cambio, la utilización del mecanismo de las cuotas sigue siendo controvertido, al menos en España, y no hay consenso sobre su conveniencia, utilidad o encaje en un modelo que realmente prime el mérito profesional.

Más allá del debate de las cuotas, un tema clave que es preciso poner encima de la mesa para buscar soluciones en un sentido o en otro, urge clarificar los términos y el alcance del debate sobre la posición de la mujer, en particular de la mujer directiva en el ámbito profesional. En nuestra opinión y partiendo de la base de que la mayor parte de las aportaciones recientes son muy válidas y sugerentes, lo que es preciso poner de manifiesto y dejar muy claro es que es necesario avanzar tomando como *elemento central el talento* y la preparación de los profesionales con independencia de si son hombres o mujeres, algo que se traduce automáticamente en una selección más justa, equilibrada y basada en el mérito. Además, es algo que permite contar con los mejores perfiles para cada posición al no poner frenos a los válidos y al no promocionar a aquellos o aquellas que no se lo merecen.

Cuando afirmamos que se debe lograr la igualdad en términos de presencia de la mujer en las posiciones directivas y de gobierno, es necesario tener presente que el elemento clave es el talento y la capacidad para contar con los mejores. Si partimos de la base de que, en general y con las salvedades de determinados ámbitos, sectores y actividades, en una organización o estructura existe una proporción similar de hombres y mujeres, lo *normal* y lo razonable es que los puestos de dirección estén ocupados en la misma medida por ambos géneros. Se supone que son los que más talento y valor aportan los que más ascienden y, por tanto, ocupan la parte alta de la pirámide.

Cuando en una empresa el número de directivas y consejeras no es similar o aproximado al de directivos y consejeros, todo apunta a que, salvo excepciones concretas, no existe una representación *justa* de los profesionales que forman parte de la organización. Si en la base de la pirámide la mitad son hombres y la otra mitad son mujeres, pero a medida que ascendemos en la estructura, el número de directivas es sensiblemente menor que el de directivos, significa que una mitad de los profesionales no está convenientemente representada y sus miembros no ocupan los puestos que merecen.

A menudo se aduce que la maternidad es una variable fundamental que determina la carrera de las mujeres. No cabe duda de que se trata de un factor muy rele-

vante que en muchos casos frena el desarrollo profesional de las profesionales o les lleva a elegir un camino que no conduce a la alta dirección o a los consejos. Las medidas para apoyar la conciliación de la vida familiar y personal juegan un papel clave a la hora de analizar la carrera de las mujeres, pero todo apunta a que no es el único factor que determina este recorrido, sino que existen otras variables que también deben ser atendidas y, en su caso, modificadas.

Algunas voces señalan que, solo por las características diferenciales que aportan las mujeres en términos de estilo directivo, capacidades o manera de enfocar el trabajo y los desafíos, ya sería una razón suficiente para que aumentase su presencia en los puestos clave. También parece claro que, en general y salvo algún caso muy concreto, la diversidad es una variable beneficiosa en sí misma para una organización. Contar con perfiles diversos en cualquier posición de una empresa, pero especialmente en la dirección o el consejo, hace que se mejore la capacidad para contrastar puntos de vista, estar abiertos a nuevas oportunidades, saber entender las necesidades de los distintos *stakeholders* o se exploren alternativas impensables en un entorno opaco o endogámico.

Además de las ventajas de las capacidades diferenciales que según algunos expertos pueden aportar las mujeres y además del valor intrínseco de la diversidad, es preciso recordar que es necesario avanzar en la igualdad porque es de justicia para que todos los profesionales tengan las mismas oportunidades y porque es la mejor fórmula para que aflore todo el talento y todo el potencial de una organización. El hecho de impedir que una gran parte de las mujeres promocionen como se merecen, además de injusto, provoca que la compañía pierda valor y desaproveche recursos que podrían ayudar a mejorar, tanto el negocio como la sostenibilidad de la propia organización.

Se trata de contribuir a que los profesionales ocupen los puestos que merecen en función de su mérito y capacidad. Para lograrlo es preciso articular mecanismos que permitan una carrera justa que evite el ventajismo para unos o los obstáculos para otros, normalmente *otras*. Todo ello es preciso impulsarlo por una cuestión de justicia, pero también porque es especialmente útil

para contar con el mejor talento y, por tanto, para hacer que las empresas sean más rentables, más equilibradas y, en suma, más sostenibles.

3. La brecha salarial no es rentable

Si analizamos la situación de las profesionales a partir del lugar que ocupan en la pirámide de las organizaciones, observamos que puede haber condiciones de igualdad salarial y de responsabilidad al principio de la carrera y en la base de la pirámide empresarial, pero esta va desapareciendo a medida que se asciende. Estos obstáculos van creciendo y hacen que la brecha aumente progresivamente y se consolide en la parte alta de la organización.

En cuanto al *conjunto de las profesionales*, podemos hacer el análisis a partir de los datos de su presencia en el entorno laboral y de la brecha salarial entre hombres y mujeres. Desde hace seis años, la firma de servicios profesionales PwC elabora el informe *Women in World Index* (1), un trabajo que analiza la posición de las mujeres profesionales en 33 países de la OCDE.

El estudio parte de cinco indicadores clave que reflejan la participación de la mujer en el mercado de trabajo, así como su situación en términos de igualdad. Las variables analizadas son: brecha entre salarios de hombres y mujeres; tasa de participación de la mujer en el mercado laboral; diferencia entre tasa de participación de hombres y mujeres en el mercado laboral; tasa de desempleo femenino, y porcentaje de empleadas con trabajo a jornada completa.

En términos generales, la desigualdad y las diferencias se observan fundamentalmente al analizar el lugar que ocupan las trabajadoras en la estructura de las empresas, pero, sobre todo por el gap salarial entre hombres y mujeres.

La principal conclusión de la edición de 2018 es que, en términos generales y a nivel mundial, se está avanzando, pero queda mucho por hacer. Se trata de un mensaje que se repite en los últimos años y que pone de manifiesto que algo está cambiando, pero también es la constatación de que los cambios son graduales y todavía no se ha llegado a un punto óptimo.

Como suele ocurrir, en términos de igualdad y peso de la mujer en el mercado de trabajo, los países nórdicos continúan ocupando los puestos más avanzados. Islandia, Suecia y Noruega copan el podio en esta materia, pero cabe señalar que la mayoría de los países han hecho avances significativos a lo largo del último año.

En el caso de España, no estamos en lo más alto de la tabla, pero el informe refleja que, junto con Hungría, Polonia, la República Checa o Eslovenia, hemos hecho grandes avances. En el lado opuesto en cuanto a progreso están países como Finlandia o Suiza que no han dado grandes pasos, en parte porque ya estaban muy avanzados y el margen para avanzar es menor.

También cabe destacar la evolución a medio plazo de países como Israel o Luxemburgo, fundamentalmente por sus progresos a la hora de reducir el gap salarial. Por el contrario, otros países han retrocedido en los últimos años en el *ranking* comparativo de la OCDE, como es el caso de Estados Unidos y Portugal, fundamentalmente por la falta de avances en las perspectivas de empleo de las mujeres y el aumento del desempleo femenino.

3.1. ¿Es rentable cerrar la brecha salarial entre hombres y mujeres?

Tras analizar 33 países de la OCDE, el informe calcula que acabar con la brecha salarial entre hombres y mujeres podría generar unas ganancias estimadas en 1,7 billones de euros en términos de Producto Interior Bruto (un aumento de un 23%). La mayor proporción se generaría en aquellos países en los que las diferencias son más significativas, como es el caso de Corea, Alemania, Estonia y Japón.

Cabe señalar también que un incremento de la proporción del número de mujeres en el mercado de trabajo podría suponer un aumento del 12% del Producto Interior Bruto del conjunto de los países de la OCDE, lo que supone unos cinco billones de euros.

3.2. ¿Es posible acabar con la brecha salarial entre hombres y mujeres?

A pesar de la evidencia empírica de que es rentable aumentar la presencia y la relevancia de la mujer en el

entorno laboral, así como del valor de la diversidad, las mujeres siguen teniendo peores salarios que los hombres. El informe *PwC Women in Work Index* pone de manifiesto que existen factores estructurales que provocan y mantienen esta situación. El trabajo incorpora un análisis multivariable que incluye elementos como la renta per cápita, la proporción de mujeres empleadas, la presencia de la mujer en el sector servicios o el gasto de la Administración en apoyo de las familias.

El trabajo de investigación señala varias conclusiones de interés, entre las que cabe destacar las siguientes. En primer lugar, se indica que, aunque la obligatoriedad de cuotas de mujeres en los consejos de administración podría no tener un efecto directo e inmediato en el salario del conjunto de las mujeres, todo apunta a que se trata de un elemento catalizador que solo con el hecho de abordarlo impulsa la carrera de las profesionales. Es pronto para sacar conclusiones estadísticas sobre este tema, pero casos como el de Noruega ponen de manifiesto que la existencia de un mayor número de consejeras genera redes profesionales, aunque sean informales, que pueden ayudar a las directivas.

En cuanto a los permisos de maternidad y su impacto en el desarrollo profesional de las mujeres, los datos indican que los mecanismos para obligar a compartir o equilibrar los permisos parentales contribuyen a mejorar la situación, ya que permiten que no sea siempre la mujer la que tiene que ausentarse durante largos periodos de tiempo. Igualmente importantes son las políticas públicas para apoyar la maternidad y el cuidado de familiares, medidas que aportan mayor independencia y capacidad para incorporarse antes al trabajo.

Por último, es pronto para apreciar el efecto de leyes que obliguen a las empresas a publicar la brecha salarial de género, pero sí es cierto que todo apunta a que la rendición de cuentas y la transparencia son factores que, a medio plazo, serán relevantes para provocar cambios significativos.

4. Es hora de pasar a la acción

Si ponemos el foco en las *directivas* y profesionales que ocupan puestos de responsabilidad en las empresas, cabe preguntarse: ¿Qué está cambiando realmente en el mun-

do laboral? Más allá de los datos y de los casos concretos, se puede afirmar que a nivel global el entorno laboral de la mujer está cambiando. Por primera vez se aprecia un movimiento fuerte y claro liderado por mujeres que reclaman su derecho a competir en igualdad de condiciones, a ser tratadas con equidad en todos los sentidos, incluido el nivel salarial, y a ocupar el lugar que merecen en los puestos de dirección y gobierno de las empresas.

Este cambio se percibe fácilmente tanto en los mensajes lanzados por los medios de comunicación como en las conversaciones cotidianas en la mayoría de los puestos de trabajo. Además, desde hace algunos meses están aflorando distintos movimientos y debates sobre el rol de la mujer en el mundo laboral. El estudio *Time to talk: What has to change for women at work* de PwC analiza en profundidad la naturaleza y el impacto del cambio a partir de las respuestas de 3.627 mujeres, directivas y profesionales, en 61 países y 27 sectores de actividad diferentes.

El trabajo parte de la experiencia y la opinión de las verdaderas protagonistas del cambio, por lo que sus conclusiones son especialmente interesantes para conocer lo que creen, opinan y quieren las profesionales de todo el mundo, más allá de datos estadísticos que no siempre reflejan el calado de los cambios que estamos experimentando (2).

El estudio aporta claves muy reveladoras sobre los tres asuntos que los líderes empresariales tienen que trabajar para lograr avances reales en materia de igualdad de género: *transparencia y confianza, apoyo estratégico y equilibrio trabajo-vida familiar y personal*. A partir de estos tres ejes, el informe señala cuál es la situación en cada campo y cuáles son los enfoques adecuados para avanzar por la senda de la igualdad.

4.1. *Transparencia y confianza*

La confianza es un elemento clave y fundamental para la mujer en su entorno laboral. El estudio muestra que la mayoría de las profesionales no confían en sus jefes en relación con sus promociones, salarios o mecanismos para progresar. De hecho, un 58% de las encuestadas considera que la transparencia es el elemento crítico para que los profesionales puedan desarrollar oportunidades de carrera.

Por ello, la mayoría reclama más transparencia con el fin de entender dónde están y qué tienen que hacer para desarrollarse adecuadamente como profesionales. De hecho, mayor claridad en este ámbito no solo beneficia a las mujeres, sino al conjunto de los trabajadores que ven como el entorno reconoce el mérito y genera oportunidades para los que más aportan.

Aunque en la XXI edición de la *Encuesta Mundial de CEOs de PwC* (3) el 53% de los líderes empresariales afirman que ser transparente sobre sus programas de diversidad e inclusión es una manera de generar confianza con sus empleados y un 44% señala que también es importante construir relaciones sólidas con sus clientes, lo cierto es que este mensaje sigue sin calar y la situación dista de ser óptima.

Por el contrario, el informe *Time to talk* revela que hasta un 45% de las mujeres encuestadas cree que factores como el género, etnia, edad u orientación sexual pueden generar barreras para progresar en sus organizaciones. En este sentido, cabe destacar también que el 44% de las mujeres consideran que *trabajar duro* es una muestra de sus aspiraciones de crecimiento y hasta un 39% creen que lucharían por una promoción si conocieran realmente todos los criterios del proceso o del puesto.

4.2. Apoyo estratégico

Otro de los elementos fundamentales para lograr un desarrollo profesional equilibrado de las profesionales es contar con el apoyo de los líderes empresariales, así como la generación de redes profesionales que impulsen la carrera de las mujeres a partir de apoyos mutuos y de creación de un entorno laboral más justo.

Para avanzar realmente en términos de igualdad, las profesionales necesitan apoyo de *sponsors* y referentes, tanto hombres como mujeres; tanto en términos formales como informales. De hecho, en este proceso es clave el apoyo de los compañeros de género masculino, así como asegurar que el apoyo es de naturaleza tanto profesional como personal.

Este concepto se entiende mejor si lo representamos con una estructura de círculos concéntricos. En el centro estaría una profesional motivada y formada

que necesita apoyo para dar un impulso a su carrera. El segundo círculo sería el ámbito laboral, donde las profesionales que quieren impulsar su carrera no necesitan solo un directivo que les apoye a desarrollar su carrera, sino una serie de personas y programas de apoyo que, desde una perspectiva tanto formal como informal, contribuyan a que aflore el talento femenino y acaben con cualquier tipo de sesgo o discriminación. El tercer perímetro sería el del ámbito que hay más allá del trabajo, donde las profesionales tienen que contar con una red de apoyo que va desde la familia y los amigos a otras redes de mujeres que contribuyan a desarrollar todo su potencial y a tomar las decisiones adecuadas. En este sentido, es fundamental que este apoyo se dé tanto en su ámbito profesional como en el personal.

El apoyo directo de los directivos es clave para el desarrollo profesional, algo percibido por la mayoría de las mujeres encuestadas en el estudio. De hecho, el 59% afirma que sus superiores les aportan experiencias que se traducen en nuevas oportunidades profesionales y hasta un 60% señala que sus jefes entienden y apoyan sus aspiraciones profesionales. A partir de estos datos, todo apunta a que lo que consideramos *apoyo estratégico* es clave para impulsar y apuntalar la posición de las mujeres en los puestos directivos de las empresas.

4.3. Equilibrio trabajo-vida personal

Por último, es importante que las empresas reflexionen sobre el modelo que regula el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal con el fin de aportar nuevas soluciones. En numerosos países se ha abierto el debate y se está avanzando en materia de permisos de maternidad y paternidad, así como en los procesos de reincorporación. En esta línea, sería conveniente pensar si la flexibilidad es el tema clave, ya que todo apunta a que hay otros factores que condicionan estas cuestiones. De hecho, la flexibilidad se ha convertido en una demanda tanto de hombres como de mujeres y trasciende lo relacionado con el talento femenino.

En ese sentido, es preciso tomar conciencia de que la realidad ha cambiado, empezando por la demografía y continuando por los patrones culturales y los roles

familiares. En los países de la OCDE, la edad media de maternidad en 2015 llega a los 29 años, cuatro más que en los años setenta. A esto hay que añadir que las mujeres se han incorporado masivamente al mercado laboral y que normalmente forman parte de una pareja en la que trabajan ambos (el 84% en el caso de las mujeres encuestadas en nuestro estudio). Además, ya existen muchos casos en los que es la mujer la principal fuente de ingresos (38%) y en el caso de las parejas sin hijos, hasta un 62% afirma que gana igual o más que el otro.

No cabe duda de que en los últimos años ha habido avances en esta materia y tanto los gobiernos como la opinión pública han tomado conciencia de que el mundo de hoy es distinto al de hace solo unos años y de que es preciso pasar a la acción con medidas que funcionen realmente. No obstante, los avances siguen sin convencer a un gran número de mujeres. El informe revela que el 42% de las profesionales encuestadas afirman que siguen temiendo los efectos de la maternidad en su desarrollo profesional y un 48% cree que su baja de maternidad les ha privado de participar en promociones o proyectos especiales. Además, hasta un 37% de las mujeres que han cogido baja afirma que no la han agotado dada la presión sobre su carrera profesional y la sensación de que su ausencia les podría perjudicar.

El informe indica que un buen número de mujeres profesionales se muestran frustradas por la situación actual y se declaran escépticas al hablar de cambios. El informe *Global Gender Gap 2017* de *World Economic Forum* (4), que mide las diferencias entre hombres y mujeres en términos de presencia en el mercado laboral, remuneración y avance en la carrera profesional, pone de manifiesto que las mujeres están por detrás un 59% en términos globales e incluso más atrás en los países en vías de desarrollo.

Según este informe, esta situación es sistémica y no puede atribuirse a circunstancias individuales. Por el contrario, se trata de algo endémico que forma parte de la estructura de las organizaciones, de la cultura y de la práctica laboral. *World Economic Forum* afirma también que a este ritmo no alcanzaremos la igualdad de género en el entorno laboral en, al menos, cinco generaciones.

En esta línea, no es de extrañar que la mayoría de las mujeres entrevistadas por PwC demuestren poca confianza en sus empleadores cuando hablan de valorar y promocionar el talento femenino. El informe *Time to talk* confirma que la igualdad de oportunidades y el derecho de las mujeres a ocupar el lugar que merecen ya forma parte de la agenda de las compañías y organizaciones, pero queda mucho por hacer. Los datos indican que se está tomando conciencia del problema, sobre todo por parte de las mujeres, pero la realidad no se corresponde con las aspiraciones de las profesionales y, por ello, ha llegado el momento de actuar.

5. Talento femenino en lo más alto

Por último, si se analiza la proporción de *mujeres en los consejos de administración* es un claro ejemplo, o un síntoma inequívoco, de que no existe una distribución equilibrada ni se cuenta con los mejores para ocupar posiciones en los máximos órganos de dirección y gobierno.

En España, la Ley de Sociedades de Capital (2014) y el Código de Buen Gobierno (2015) introdujeron cambios positivos que han impulsado la presencia de la mujer en los consejos de administración. A pesar de estas iniciativas por parte del regulador, de la toma de conciencia por parte de empresas, administraciones o inversores, la proporción de mujeres en los consejos no aumenta significativamente, salvo en los casos en los que se ha optado por leyes o medidas obligatorias.

El 85% de los consejeros afirman que contar con órganos de gobierno diversos contribuye a mejorar en términos de eficacia y un 60% aprecia una relación directa entre la diversidad en el consejo y la mejora de los resultados de la compañía (5). En términos generales, se está generalizando una opinión favorable a contar con perfiles diversos en los consejos, pero lo cierto es que los avances siguen siendo lentos, sobre todo en el caso de España.

Los datos señalan que cada vez hay más consejeras en nuestro país, pero su número aumenta lentamente. La progresión experimentada en las compañías del IBEX 35 es alentadora, ya que se ha pasado de un 6% en 2007 a un 23% en 2017, pero es preciso tener en

cuenta que se trata de solo 35 empresas y, aunque muy representativas, el tejido empresarial español es mucho más amplio. La proporción de consejeras baja significativamente si nos fijamos en el resto de empresas y los datos nos dicen que en mayo de 2017 solo se alcanzaba el 13,5% en el conjunto de las compañías cotizadas y el 8% si tomamos como referencia las 1.000 mayores empresas de España (6).

Estos datos ponen de manifiesto que en España se avanza de manera lenta y que, incluso en el IBEX 35 con un 23% de consejeras, seguimos lejos del 30% que el Código de Buen Gobierno recomienda alcanzar en 2020. Si ponemos el foco en otros países, también se observa una progresión constante en los últimos años, sobre todo como consecuencia de nuevas leyes que impulsan u obligan a cumplir una ratio mínima. Algunos países superan la barrera del 30%, como es el caso Suecia con un 36%, Francia con un 38% o Italia con un 33%. Otros países también avanzan por esta senda, como Alemania con un 27% o Australia que está en el 26%. En general se registran avances significativos, pero todavía se está lejos del 40% recomendado por la Comisión Europea (7).

En general, todo apunta a que se está avanzando en cuanto a la presencia de la mujer en los consejos de administración, pero a ritmo desigual. Los datos indican que los países más avanzados son aquellos que han optado por seguir el modelo que inauguró Noruega, que consiste en obligar a las compañías a tener un porcentaje mínimo por ley, como es el caso de Alemania, Francia, Italia o los Países Bajos. En España, por el momento, solo hay una *recomendación* en el Código de Buen Gobierno publicado por la CNMV (8).

En esta cuestión, cabe señalar el reciente anuncio por parte del gobierno de California sobre la próxima ley que obligará a las empresas cotizadas en algún mercado de Estados Unidos y con sede en este estado a contar con mujeres en sus consejos. El texto obliga a estas compañías a que tengan al menos una mujer en su máximo órgano de gobierno antes de que finalice 2019. La nueva norma se aprobó el pasado 10 de septiembre y, aunque existen dudas sobre si se llegará aplicar tal y como está, ha servido para avivar con fuerza el debate sobre la igualdad en las cúpulas de las compañías (9).

5.1. *La renovación de los consejos ya tiene en cuenta la diversidad de género*

No cabe duda de que la presencia de la mujer en los consejos es un tema en la agenda de las empresas a la hora de abordar la renovación de sus máximos órganos de gobierno. Las compañías están tomando conciencia de la necesidad de mejorar en términos de diversidad, así como de alinearse con las recomendaciones o los requerimientos legales en esta materia, no en vano, un buen número de empresas españolas trabajan y operan más allá de nuestras fronteras, por lo que las recientes leyes que regulan este ámbito en países de nuestro entorno les afectan directa o indirectamente.

A esto hay que añadir la *penalización* por parte de los *stakeholders* a aquellas empresas que de manera destacada no avanzan en materia de diversidad. Los grandes inversores institucionales ya están votando en contra de directivos o decisiones que no avanzan por este camino y su influencia es cada día más relevante (10). Otros grupos de interés también se muestran reacios a trabajar, comerciar o colaborar con empresas *poco responsables* o poco respetuosas con criterios medioambientales, sociales y de buen gobierno (*environmental, social and governance*, ESG por sus siglas en inglés), entre los que se encuadran los asuntos relacionados con la diversidad de género.

En este sentido, también hay que tener en cuenta que los costes reputacionales empiezan a ser cada vez más evidentes para aquellas empresas que no evolucionan o que se posicionan en contra de incorporar perfiles diversos y talento femenino a sus órganos de dirección y gobierno corporativo. Quedarse atrás en un sector, segmento o categoría de actividad ya es algo relevante que capta la atención y moviliza a accionistas, inversores u opinión pública, lo que está provocando cierta aceleración a la hora de mejorar en términos de diversidad con el fin de no quedar en evidencia.

6. *Las palancas del cambio*

No cabe duda de que el cambio está en marcha y de que el lugar que ocupa la mujer en el entorno laboral y en el resto de ámbitos forma parte del debate público. Lo que ya no está tan claro es a qué velocidad se está produciendo esta transformación, su alcance

y sus consecuencias. Es preciso reflexionar si estamos asistiendo a un cambio real que modificará el marco, las estructuras, los procesos e incluso los sesgos que determinan el lugar que ocupa la mujer y, por ende, la promoción del verdadero talento en las empresas.

En nuestra opinión, el cambio será real y se materializará si las mujeres toman conciencia de la necesidad de actuar si se crea un entorno favorable por parte de empresas y administraciones y si actúan de manera coordinada mediante redes que fomenten el desarrollo del talento femenino de manera constante y sistemática. En este sentido, podemos identificar tres palancas para impulsar y consolidar la transformación:

1. *La mujer es la protagonista del cambio* y cada profesional debe tomar las riendas de su futuro. El primer paso es tomar conciencia de cuál es y cuál debería ser su papel y su posición en el mundo laboral. La promoción del talento femenino y la lucha por ocupar el puesto que cada cual se merece debe ser asumida como una responsabilidad personal que debe ejercerse a diario.

2. Es preciso *cambiar el terreno de juego* y crear condiciones que permitan la libre competencia para que aflore el talento. Por ello, las compañías deben poner en marcha planes que permitan desarrollar el potencial femenino. Las más avanzadas ya están en marcha y hay ejemplos claros. En paralelo, las administraciones y los reguladores tienen que impulsar la diversidad con nuevas pautas, normas, programas o, si es necesario, nuevas leyes. Tanto en el sector público como en el ámbito privado se necesitan recomendaciones y normas claras que, con mayor o menor alcance, ayuden a garantizar la igualdad de oportunidades.

3. Es clave la *colaboración entre mujeres y la generación de redes de apoyo*. Un cambio cultural y estructural de este calado requiere el trabajo conjunto de profesionales concienciadas que compartan intereses y objetivos comunes. Las asociaciones, los foros o las iniciativas dentro de las empresas que contribuyan a impulsar la concienciación sobre el talento femenino son elementos necesarios para romper el techo de cristal.

En definitiva, el cambio está en marcha y es posible, pero queda mucho por hacer. No cabe duda de que en los dos últimos años se ha incorporado a la agenda de

las empresas, así como de sus *stakeholders*, la necesidad de avanzar más deprisa por el camino de la igualdad. Para ello, es imprescindible crear las condiciones que permitan aflorar el talento femenino en las empresas. Como no puede ser de otra manera, las profesionales tienen que tomar la iniciativa y trabajar para lograr que el cambio sea real, pero igualmente importante es transformar el marco laboral y contar con la involucración activa de las empresas, de las instituciones y del conjunto de los profesionales.

En todo caso, no cabe duda de que para que la situación cambie será necesario actuar de manera diferente y, en ocasiones, tomar decisiones valientes. Es evidente que de diversidad, igualdad y talento femenino se habla mucho, sobre todo últimamente, pero parece que no siempre se hace lo necesario, porque los datos son tozudos y ponen de manifiesto que el ritmo de los avances es más lento de lo deseado. El debate está más vivo que nunca y gran parte de las mujeres han asumido que es preciso actuar, la clave está en saber cuándo y hasta qué punto también colaborarán las empresas, las administraciones y el conjunto de la sociedad.

NOTAS

- (1) PwC Women in Work Index, sexta edición, marzo 2018.
- (2) Informe *Time to talk: What has to change for women at work*, PwC, 2018.
- (3) XXI Encuesta Mundial de CEOs. PwC, 2018. <https://www.pwc.es/es/encuesta-mundial-de-ceos-2018.html>.
- (4) The Global Gender Gap Report, World Economic Forum 2017. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf.
- (5) Consejos de Administración de las empresas cotizadas, encuesta de PwC España, octava edición, octubre 2017.
- (6) Programa *Women to Watch*, talento y diversidad en los nuevos Consejos de Administración, PwC, 2018.
- (7) Informe *Women in Work Index*. PwC, 2018.
- (8) Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, Comisión Nacional del Mercado de Valores, CNMV, febrero, 2015. https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_buen_gobierno.pdf
- (9) *California obliga por ley a que haya mujeres en los consejos de las compañías cotizadas*, El País, 1 de octubre de 2018.
- (10) The governance divide. Boards and investors in a shifting world. PwC's 2017 Annual Corporate Directors Survey. <https://www.pwc.es/publicaciones/consejos-y-buen-gobierno/pwc-2017-annual-corporate-directors-survey.pdf>.

***Pero, ¿aún no conoces nuestro programa de beneficios?
Estas son algunas de las ventajas que te estás perdiendo(*):***

En **MOTOR** (con descuentos entre un 2% y un 30%, además de atención personalizada):



En **CARBURANTE** y **SERVICIOS** al **AUTOMOVILISTA**:



Con descuento de hasta 7,5 céntimos/litro
(acumulable a otros descuentos)



10% dto. Ada mantenimiento
50% dto. Ada Todo Incluido

En **VIAJES** y **HOTELES** (con descuentos entre un 5% y un 15%, además de otras ventajas):



En **FORMACIÓN** (con descuentos en estudios de Grado y Postgrado entre un 10% y un 20%):



En **SEGUROS** (Vida, Salud, RC,...) y **PRODUCTOS FINANCIEROS** (Cuentas de ahorro, Financiación,...):



En **OCIO** y **RESTAURACIÓN** (Museos, Restaurantes, Espectáculos, Actividades deportivas,...):



En **SALUD** y **BIENESTAR** (Oftalmología, Odontología, Psicología, Fisioterapia,...):



En **RECURSOS** y **PUBLICACIONES** (Centros de Negocio, Software empresarial, Suscripciones,...)

¡Aprovéchalos y disfruta de una "cuota colegial cero"!

(*) *Para consultar estos y otros descuentos, debes acceder al apartado de "Servicios del Colegio" de nuestra página web.*

LA MUJER Y EL PODER ECONÓMICO PÚBLICO

Silvia Iranzo Gutiérrez

Técnico Comercial y Economista del Estado.

Profesora de CUNEF y de IEB

RESUMEN

El presente trabajo presenta una foto fija de la situación actual de la mujer en puestos de mando en el ámbito económico público en sentido amplio, es decir, incluyendo no solamente al poder ejecutivo, sino también al legislativo y judicial. Se trata de observar la representación de la mujer al frente de los distintos países y gobiernos, los ministerios de Economía y Finanzas, los bancos centrales, los organismos internacionales del área económica, las cámaras legislativas alta y baja de los parlamentos nacionales y la presidencia de los tribunales supremos. Los resultados no invitan a la complacencia, y queda claro que resta mucho por hacer en el terreno de la igualdad de género en el gobierno económico público.

PALABRAS CLAVE

Mujer, Economía, Finanzas, Igualdad, Ministra, Presidente, Parlamento, Senado, Tribunal Supremo, Gobernadora, Banco central, PIB.

1. Introducción

La equiparación de la mujer con el hombre en el ejercicio del poder constituye desde hace algunos años una cuestión muy relevante de las agendas de gobiernos y entidades, tanto públicas como privadas. Los temas de igualdad de género, no solamente en su vertiente de no discriminación por sexo, sino también de promoción activa de la presencia de la mujer en puestos de ejercicio de altas responsabilidades, constituyen objeto de tratamiento en la actividad regulatoria pública, los programas de los partidos políticos y en los códigos de conducta de las empresas.

Una de las áreas en las que la mujer debería hallarse más presente, en cuanto a ejercicio de mayores responsabilidades, es en la economía, terreno que moldea y determina el bienestar de las sociedades, y que determina a su vez la cuantía de los recursos susceptibles de inversión en la promoción de la igualdad de oportunidades reales entre hombre y mujer.

El presente artículo tiene como objetivo mostrar una foto fija, a día de hoy (enero de 2019), de la situación comparativa de la mujer respecto al hombre al frente de los puestos de mando público que más influyen en la economía de los países, por el contenido

regulatorio de tales puestos y/o por la capacidad de asignar recursos escasos a fines competitivos. Ejemplos de tales puestos son las carteras ministeriales de Economía y Hacienda o los puestos de gobernador del banco central.

Se ha pretendido observar la situación de la mujer en el área comentada a nivel mundial. Para ello, se han incluido datos sobre los principales países del mundo por tamaño de PIB, de forma que el trabajo abarca economías que representan algo más del 90% del PIB mundial. En concreto, son 41 los países que componen la muestra analizada, que en conjunto representan el 90,09% del PIB mundial (cuadro 1). En consecuencia, las conclusiones del presente trabajo tienen un carácter suficientemente representativo del papel global de la mujer en el ejercicio del poder económico público en el mundo. El cuadro 1 muestra los países de la muestra y sus datos de PIB.

En la muestra de 41 países, hay 26 considerados de renta alta según el Banco Mundial (1) y 15 países de renta media según ese organismo. Los de renta alta son Estados Unidos, Japón, Alemania, Reino Unido, Francia, Italia, Canadá, Corea del Sur, Australia, España, Países Bajos, Arabia Saudí, Suiza, Argentina, Suecia, Polonia, Bélgica, Austria, Noruega, Emiratos Árabes Unidos,

Cuadro 1

Países con mayor PIB en dólares corrientes, que representan más del 90% del PIB mundial en 2017*

País	PIB en porcentajes corrientes	Porcentaje del PIB mundial	Porcentaje acumulado del PIB mundial
Estados Unidos	19.390.604.000.000	24,03	24,03
China	12.237.700.479.375	15,17	39,20
Japón	4.872.136.945.508	6,04	45,24
Alemania	3.677.439.129.777	4,56	49,80
Reino Unido	2.622.433.959.604	3,25	53,05
India	2.597.491.162.898	3,22	56,27
Francia	2.582.501.307.216	3,20	59,47
Brasil	2.055.505.502.225	2,55	62,01
Italia	1.934.797.937.411	2,40	64,41
Canadá	1.653.042.795.255	2,05	66,46
Rusia	1.577.524.145.963	1,96	68,42
Corea del Sur	1.530.750.923.149	1,90	70,31
Australia	1.323.421.072.479	1,64	71,95
España	1.311.320.015.516	1,63	73,58
México	1.149.918.794.766	1,43	75,00
Indonesia	1.015.539.017.537	1,26	76,26
Turquía	851.102.411.118	1,05	77,32
Países Bajos	826.200.282.501	1,02	78,34
Arabia Saudí	683.827.144.289	0,85	79,19
Suiza	678.887.336.848	0,84	80,03
Argentina	637.590.419.269	0,79	80,82
Suecia	538.040.458.217	0,67	81,49
Polonia	524.509.565.263	0,65	82,14
Bélgica	492.681.283.049	0,61	82,75
Tailandia	455.220.920.571	0,56	83,31
Irán	439.513.511.621	0,54	83,86
Austria	416.595.666.397	0,52	84,37
Noruega	398.831.956.478	0,49	84,87
Emiratos Árabes Unidos	382.575.085.092	0,47	85,34
Nigeria	375.770.713.743	0,47	85,81
Israel	350.850.537.827	0,43	86,24
Sudáfrica	349.419.343.614	0,43	86,68
Irlanda	333.730.764.773	0,41	87,09
Dinamarca	324.871.968.807	0,40	87,49
Singapur	323.907.234.412	0,40	87,89
Malasia	314.500.279.044	0,39	88,28
Filipinas	313.595.208.737	0,39	88,67
Colombia	309.191.382.833	0,38	89,06
Pakistán	304.951.818.494	0,38	89,43
Chile	277.075.944.402	0,34	89,78
Finlandia	251.884.887.973	0,31	90,09

* PIB mundial en 2017 = 80.683.787.437.858.

Fuente: Banco Mundial.

Israel, Irlanda, Dinamarca, Singapur, Chile y Finlandia. Los de renta media son China, India, Brasil, Rusia, México, Indonesia, Turquía, Tailandia, Irán, Nigeria, Sudáfrica, Malasia, Filipinas, Colombia y Pakistán.

Se van a presentar las conclusiones finales para el conjunto de la muestra, y también para las dos categorías de países de renta alta y de renta media por separado. Esta subdivisión no debe interpretarse como absolutamente representativa de las diferencias en la situación de las mujeres en unos países y en otros, ya que el número de países considerados es limitado (solo hay 14 de renta media). Sin embargo se ha considerado interesante observar los datos por separado por si fuesen indicativos de alguna regularidad estadística preliminar.

El trabajo no se circunscribe a la vertiente ejecutiva de los poderes públicos, sino que también comprende las áreas legislativa y judicial, que son también determinantes a la hora de configurar las principales decisiones públicas en materia económica. El poder legislativo es responsable de aprobar la legislación de un país, lo que se sustancia en decisiones de las cámaras alta y baja de los países. El poder judicial debe interpretar esa legislación y resolver los recursos planteados contra las decisiones de los agentes económicos, por lo que también constituye un poder económico esencial. En este trabajo se ha considerado el Tribunal Supremo como máximo exponente del poder judicial de un país. En España, el Tribunal Supremo es la *cúpula del sistema de impugnaciones* y es, por tanto, el máximo responsable de la unidad de interpretación de la jurisprudencia en España, según se menciona en la página web del Consejo General del Poder Judicial español (2).

2. Datos analizados

En primer lugar, se ha observado en los 41 países que componen la muestra el número de mujeres que ocupan el cargo de jefe de estado y de primer ministro, que en algunos países constituyen una única persona. Estos cargos son los de máximo nivel en la gobernanza de los países y, por lo tanto, incluyen la gobernanza económica. También se ha analizado el número de mujeres que integran el gobierno, en número total y en porcentaje del número total de ministros. Se ha observado asimismo el tipo de carteras que ocupan las mu-

jer. En algunos países, las mujeres están únicamente al frente de ministerios con un claro contenido social o de igualdad (Educación, Sanidad, Infancia, Mujer, Ayuda al desarrollo, Igualdad de género), mientras que los hombres ocupan carteras tales como Defensa, Interior, Economía y Finanzas, y Asuntos Exteriores. En otros países existe un mayor equilibrio en el reparto de las carteras entre hombres y mujeres. Asimismo, se ha tomado nota de los países en los que una mujer ocupa el cargo de ministra de Economía y Finanzas. En algunos casos estas dos áreas se encuentran segregadas y, por ejemplo, un hombre ocupa una de ellas y una mujer la otra. Para todos estos datos se han consultado las páginas webs de los gobiernos de los 41 países que integran la muestra. Dado que no todos estos países disponen de páginas webs gubernamentales, o estas no son suficientemente detalladas, se han debido emplear fuentes indirectas, como Wikipedia (casos de Colombia, Filipinas, Irán, Brasil, Italia y Arabia Saudí).

Otro dato observado es el número de puestos de gobernador del banco central ocupados por mujeres. Esta información ha sido obtenida de las páginas webs de los bancos centrales de cada país.

En el área del poder legislativo, se ha observado la proporción de mujeres diputadas y senadoras en la cámara baja y alta de cada país, respectivamente. También se ha tomado nota del número de mujeres ocupando la presidencia de estas cámaras. Estos datos han sido tomados de Inter-Parliamentary Union (IPU).

En cuanto al poder judicial, se han observado los casos en que la presidencia del tribunal supremo de los países está ocupada por una mujer. Este tribunal adquiere diferentes denominaciones según los países. En algunos, se denomina Tribunal Federal de Justicia, en otros Tribunal Supremo de Casación, etc. Estos datos han sido por lo general obtenidos de las páginas webs de los tribunales, si bien en algunos casos no se ofrecen datos sobre la composición de estos tribunales y se ha debido recurrir a Wikipedia (casos de Turquía, Arabia Saudí e Irán). En la bibliografía puede hallarse la dirección de las páginas webs consultadas.

Como se ha mencionado, el presente trabajo únicamente se propone ofrecer una foto fija de la representación actual de las mujeres en los máximos puestos

de responsabilidad económica pública. No analiza la evolución de dicha representación en los últimos años, ni estudia las causas de la actual situación. Tampoco detalla por países las políticas de género (no discriminación por sexos, discriminación positiva a favor de las mujeres, códigos de conducta, políticas activas de promoción de la mujer en puestos de responsabilidad, etc.). El trabajo pretende constituir una herramienta para ofrecer información sobre el estado de la situación en este campo, de forma que se pueda valorar y se adopten, en su caso, las medidas correctoras precisas.

3. Presentación de los datos

3.1. Jefes de Estado y de Gobierno

El cuadro 2 ofrece los nombres de todos los jefes de Estado y de Gobierno de los países que componen la

muestra, a fecha de enero de 2019. Como se observa, únicamente hay cinco jefas de Estado (Reino Unido, Canadá, Australia, Dinamarca y Singapur, siendo reinas cuatro de ellas y coincidiendo la persona de la reina en tres casos (Isabel II en Reino Unido, Canadá y Australia). En total solamente un 12,2% de las jefas de Estado son mujeres. En cuanto a primeros ministros (o presidentes del gobierno), solamente tres son mujeres (Alemania, Reino Unido y Noruega), lo que representa el 7,3% del total.

3.2. Ministros del gobierno

Como se observa en el cuadro 3, de los 895 ministros en los gobiernos de los 41 países de la muestra, son ministras 217 miembros de los gobiernos, lo que representa el 24,2% del total. Hay seis países en los que el 50%, o más, de los ministros del gobierno son mujeres. Tal es el caso de España, México, Sui-

Cuadro 2
Jefes de Estado y de Gobierno
(Enero 2019)

País	Jefes de Estado (coloreado naranja en caso de mujer)	Primeros ministros o presidentes del Gobierno (coloreado naranja en caso de mujer)
Estados Unidos	Donald Trump	Donald Trump
China	Xi Jinping	Li Keqiang
Japón	Hirohito (Emperador)	Shinzo Abe
Alemania	Frank-Walter Steinmeier	Angela Merkel
Reino Unido	Isabel II (reina)	Theresa May
India	Ram Nath Kovind	Narendra Modi
Francia	Emmanuel Macron	Edouard Philippe
Brasil	Jair Bolsonaro	Jair Bolsonaro
Italia	Sergio Mattarella	Giuseppe Conte
Canadá	Isabel II (reina)	Justin Trudeau
Rusia	Vladimir Putin	Dimitry Medvedev
Corea del Sur	Moon Jae-In	Lee Nak-yon
Australia	Isabel II (reina)	Scott Morrison
España	Felipe VI (rey)	Pedro Sánchez
México	Andrés Manuel López Obrador	Andrés Manuel López Obrador
Indonesia	Joko Widodo	Joko Widodo
Turquía	Recep Erdogan	Recep Tayyip Erdogan

Cuadro 2 (continuación)**Jefes de Estado y de Gobierno**

(Enero 2019)

País	Jefes de Estado (coloreado naranja en caso de mujer)	Primeros ministros o presidentes del Gobierno (coloreado naranja en caso de mujer)
Países Bajos	Guillermo Willem-Alexander (rey)	Mark Rutte
Arabia Saudí	Salman bin Abdulaziz (rey)	Salman bin Abdulaziz (rey)
Suiza	Alain Berset	Alain Berset
Argentina	Mauricio Macri	Mauricio Macri
Suecia	Carl Gustav (rey)	Stefan Löfven
Polonia	Andrzej Duda	Mateusz Morawiecki
Bélgica	Felipe de Bélgica (rey)	Charles Michel
Tailandia	Maha Vajiralongkorn (rey)	General Prayut Chan-o-cha
Irán	Hassan Rouhani	Hassan Rouhani
Austria	Alexander Van der Bellen	Sebastian Kurz
Noruega	Harald V (rey)	Erna Solberg
Emiratos Árabes Unidos	Jalifa bin Zayed Al Nahayan.	Sheikh Mohamed bin Rashid Al Maktum,
Nigeria	General Muhammadu Buhari	Alhaji Sir Abubakar Tafawa Balewa
Israel	Reuven Rivlin	Binyamin Netanyahu
Sudáfrica	Cyril Ramaphosa	Cyril Ramaphosa
Irlanda	Michael D. Higgins	Leo Varadkar
Dinamarca	Margarita II (reina)	Lars Lokke Rasmussen
Singapur	Halimah Yacob	Lee Hsien Loong
Malasia	Dr. Mahathir Mohamad	Dr. Mahathir Mohamad
Filipinas	Rodrigo Roa Duterte	Rodrigo Roa Duterte
Colombia	Iván Duque	Iván Duque
Pakistán	Arif Alvi	Imran Khan
Chile	Sebastián Piñera	Sebastián Piñera
Finlandia	Sauli Niinistö	Juha Sipilä
Porcentaje de mujeres jefas de Estado y de Gobierno	12,2	7,3
– Países renta alta	19,2	11,5
– Países renta media	0,0	0,0

Fuente: Elaboración propia a partir de las webs oficiales de los países mencionados.

za, Suecia, Sudáfrica y Colombia. El país con mayor presencia de ministras en el gobierno es España, con el 64,7%. Con una presencia entre el 40% y el 49% se encuentran Alemania, Francia, Austria y Noruega. En cuatro países, China, Japón, Brasil e Irán,

solamente hay una mujer ministra en el gobierno. En dos países, Tailandia y Arabia Saudí (3), no existe representación femenina alguna en el gobierno. En Tailandia todos los ministros son militares, por el reciente golpe de Estado en el país (mayo de 2014).

Cuadro 3**Número de ministras en los gobiernos**

(Enero 2019)

País	Número de ministras del total de miembros del gobierno (excluido el primer ministro)	Porcentaje de ministras en el gobierno (coloreado naranja a partir de 50% y de gris a partir de 40%)
Estados Unidos	6 de 20	30,0
China	1 de 10	10,0
Japón	1 de 19	5,2
Alemania	6 de 15	40,0
Reino Unido	4 de 22	18,2
India	6 de 25	24,0
Francia	8 de 17	47,1
Brasil	1 de 21	4,8
Italia	5 de 18	27,8
Canadá	11 de 31	35,5
Rusia	4 de 31	12,9
Corea del Sur	4 de 18	22,2
Australia	6 de 22	27,3
España	11 de 17	64,7
México	8 de 16	50,0
Indonesia	8 de 33	24,2
Turquía	2 de 17	11,8
Países Bajos	6 de 17	35,3
Arabia Saudí	0 de 30	0,0
Suiza	3 de 6	50,0
Argentina	2 de 10	20,0
Suecia	12 de 22	54,5
Polonia	8 de 28	28,6
Bélgica	3 de 14	21,4
Tailandia	0 de 37	0,0
Irán	1 de 29	3,4
Austria	6 de 15	40,0
Noruega	8 de 19	42,1
Emiratos Árabes Unidos	9 de 33	27,3
Nigeria	2 de 24	8,3
Israel	3 de 34	8,8
Sudáfrica	17 de 34	50,0
Irlanda	4 de 15	26,7
Dinamarca	5 de 17	29,4
Singapur	3 de 18	16,7
Malasia	4 de 26	15,4
Filipinas	2 de 20	10,0
Colombia	9 de 17	52,9

Cuadro 3 (continuación)**Número de ministras en los gobiernos**

(Enero 2019)

País	Número de ministras del total de miembros del gobierno (excluido el primer ministro)	Porcentaje de ministras en el gobierno (coloreado naranja a partir de 50% y de gris a partir de 40%)
Pakistán	3 de 25	12,0
Chile	8 de 24	33,3
Finlandia	7 de 19	36,8
Total de mujeres ministras y porcentaje del total de miembros del gobierno	217 de 895	24,2
– Países renta alta		30,3
– Países renta media		18,1

Fuente: Elaboración propia a partir de las webs oficiales de los gobiernos de los países mencionados.

En cuanto a las diferencias entre países de renta alta y media en este campo, en los países de renta alta la presencia de mujeres en el gobierno es netamente superior (con el 30,3%) a los países de renta media (18,1%). Con todo hay notables excepciones. Por ejemplo, en Sudáfrica, país de renta media, el gobierno es paritario (50%), mientras que en Japón, tercera potencia económica mundial, solamente hay una ministra (5% del gobierno japonés), como se ha mencionado anteriormente.

3.3. Ministras de Economía y Hacienda

La información sobre la presencia de mujeres al frente de la cartera de Economía y/o Hacienda y del banco central se encuentra en el cuadro 4. Solamente hay ministras de Economía o de Hacienda en España, México, Indonesia, Suecia, Polonia, Noruega, Nigeria y Finlandia, lo que supone el 19,5% del total. Apenas hay diferencia entre países de renta alta y de renta media (19,2% y 20% de los países de la muestra, respectivamente). En cuanto a gobernadoras del banco central, llama la atención su escasa presencia. Únicamente son mujeres los máximos responsables del banco central de Rusia y de Malasia, el 4,9% de la muestra de países. Diferenciando entre países de renta alta y media, salen como claros perdedores los países de renta alta, con un cero por ciento de los países de renta alta de la muestra, mientras que, en el caso de los países de renta media, son gobernadoras de los bancos centrales un 13,3% de los países de renta media de la muestra.

3.4. Carteras de las ministras en el gobierno

Al examinar el tipo de carteras ocupadas por mujeres, información contenida en el cuadro 5, llama la atención que en algunos países las mujeres solamente ocupan las carteras sociales o de igualdad (educación, sanidad, infancia, mujer, ayuda al desarrollo, igualdad de género), y apenas las de Defensa, Interior, Economía y Finanzas, Asuntos Exteriores, u otras de tipo sectorial, con un contenido más político en muchos casos. Por ello, se ha calculado el porcentaje de carteras *sociales* (Educación, Sanidad,...) y *menos sociales* (Defensa, Interior,...) detentadas por las mujeres ministras en cada país de la muestra.

Para todos los países de la muestra, el porcentaje medio de carteras *menos sociales* ocupadas por las mujeres ministras es el 56,4%, lo que indica que en conjunto no existe un sesgo a favor de las carteras *sociales*, como ocurría en el pasado y todavía ocurre en algunos países. Sin embargo, observando este porcentaje por separado en los países de renta alta y media, se percibe una cierta diferencia: mientras que en los países de renta alta el porcentaje medio de carteras *menos sociales* ocupadas por las ministras es del 61,8%, en los países de renta media es del 51%. La diferencia no es significativa, y en todo caso en las dos categorías de países se supera el 50% en este terreno, por lo que no es preciso realizar mayores comentarios al respecto. En algunos países individuales, sí se aprecia un sesgo claro de la mujer ministra hacia carteras *sociales*. Es el caso de China (0%) (4), Rusia (0%) e Irán (0%).

Cuadro 4**Ministros de Economía y/o Hacienda y Gobernadores del Banco Central**

(Enero 2019)

País	Ministros de Economía y Hacienda (coloreado naranja en caso de mujer)	Gobernadores del Banco Central (coloreado naranja en caso de mujer)
Estados Unidos	Steve Mnuchin	Jerome Powell
China	Liu Kun	Yi Gang
Japón	Taro Aso	Haruhiko Kuroda
Alemania	Olaf Scholz	Jens Weidmann
Reino Unido	Philip Hammond	Mark Carney
India	Arun Jaitley	Urjit Patel
Francia	Bruno Le Maire	François Villeroy de Galhau
Brasil	Paulo Guedes	Ilan Goldfajn
Italia	Giovanni Tria	Ignazio Visco Omri
Canadá	William Francis Morneau	Stephen S. Poloz
Rusia	Anton Siluanov	Elvira Nabiullina
Corea del Sur	Kim Dong Yeon	Lee Juyeol
Australia	Mathias Cormann	Philip Lowe
España	Nadia Calviño (Economía, no Hacienda)	Pablo Hernández de Cos
México	Graciela Márquez Colín (Economía, no Hacienda)	Alejandro Díaz de León Carrillo
Indonesia	Mulyani Indrawati	Perry Warjiyo
Turquía	Behrat Albayrak	Murat Çetinkaya
Países Bajos	Wopke Hoekstra	Klaas Knot
Arabia Saudí	Mohammed al-Tuwaijri	Ahmed Abdulkarim Alkholifey
Suiza	Ueli Maurer	Thomas J. Jordan
Argentina	Nicolás Dujovne	Guido Sandleris
Suecia	Magdalena Andersson	Stefan Ingves
Polonia	Teresa Czerwińska	Marek Belka
Bélgica	Johan Van Overtveldt	Jan Smets
Tailandia	Mr. Apisak Tantivorawong	Mr. Veerathai Santiprabhob
Irán	Mohammad Nahavandian	Abdolnaser Hemati
Austria	Hubert Fuchs	Ewald Nowotny
Noruega	Siv Jensen	Øystein Olsen
Emiratos Árabes Unidos	Sheikh Hamdan bin Rashid Al Maktoum	H.E. Khalifa Mohammed Al Kindi
Nigeria	Folake Adeosun	Goodwin Emefiele
Israel	Moshe Kalon	Amir Yaron
Sudáfrica	Mboweni, Tito Titus	E L Kganyago
Irlanda	Paschal Donohoe	Philip R. Lane
Dinamarca	Claus Hjort Frederiksen	Lars Rohde
Singapur	Tharman Shanmugaratnam	Tharman Shanmugaratnam
Malasia	Mohamed Azmin Ali	Nor Shamsiah Mohd Yunus
Filipinas	Carlos <i>Sonny</i> Dominguez III	Nestor A. Espenilla, Jr.
Colombia	Alberto Carrasquilla	Alberto Carrasquilla

Cuadro 4 (continuación)**Ministros de Economía y/o Hacienda y Gobernadores del Banco Central**

(Enero 2019)

País	Ministros de Economía y Hacienda (coloreado naranja en caso de mujer)	Gobernadores del Banco Central (coloreado naranja en caso de mujer)
Pakistán	Asad Umer	Tariq Bajwa
Chile	José Ramón Valente Vías	Mario Marcel
Finlandia	Mika Lintilä (Economía, no Hacienda)	Olli Rehn
Porcentaje de mujeres ministras de Economía y Hacienda y Gobernadoras del Banco Central	19,5	4,9
– Países renta alta	19,2	0,0
– Países renta media	20,0	13,3

Fuente: Elaboración propia a partir de las webs oficiales de los gobiernos y de los bancos centrales de los países mencionados.

Cuadro 5**Carteras ministeriales de las ministras en el gobierno**

(Enero 2019)

País	Carteras ministeriales (cada una separada por punto y coma)	Número de carteras menos sociales*	Porcentaje de carteras menos sociales* sobre carteras totales de mujeres (coloreado naranja a partir de 50% y de gris entre 40 y 40,9%)
Estados Unidos	Pymes; CIA; ONU; Educación; Interior; Transporte	4	66,7
China	Viceprimera ministra (sin cartera)	0	0
Japón	Revitalización Regional; Reforma regulatoria; Igualdad de género; Empoderamiento de la mujer	0,5	50,0
Alemania	Justicia y Protección al Consumo; Defensa; Agricultura y Alimentación; Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth; Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety; Educación e Investigación	3	50,0
Reino Unido	Trabajo y Pensiones; Líder de los Lores; Irlanda del Norte; Desarrollo Internacional y Mujer e Igualdad	3	75,0
India	Asuntos Exteriores; Agua Potable e Higiene; Mujer y Desarrollo Infantil; Industria Alimenticia; Textil; Defensa	4	66,7
Francia	Justicia; Defensa; Solidaridad y Salud; Trabajo; Educación Superior, Investigación e Innovación; Cohesión Territorial y Relaciones con las Autoridades Locales; Territorios de Ultramar; Deportes	5	62,5
Brasil	Agricultura, Ganadería y Oferta	1	100,0

Cuadro 5 (continuación)**Carteras ministeriales de las ministras en el gobierno**

(Enero 2019)

País	Carteras ministeriales (cada una separada por punto y coma)	Número de carteras menos sociales*	Porcentaje de carteras menos sociales* sobre carteras totales de mujeres (coloreado naranja a partir de 50% y de gris entre 40 y 40,9%)
Italia	Defensa; Salud; Asuntos Regionales y Autonomías; Administración Pública; Sur de Italia	4	80,0
Canadá	Justicia y Fiscalía General; Asuntos Exteriores; Servicios Indígenas; Desarrollo Internacional; Turismo, Lenguas Oficiales y Francofonía; Medio Ambiente y Cambio Climático; Servicios y Contratos Públicos y Accesibilidad; Ciencia y Deporte; Empleo, Desarrollo Laboral y Trabajo; Líder del Gobierno en el Parlamento; Instituciones Democráticas; Salud; Pymes y Promoción de la Exportación	9	81,8
Rusia	Salud; Educación	0,0	0,0
Corea del Sur	Educación; Asuntos Exteriores; Territorio, Infraestructura y Transporte; Medio Ambiente; Igualdad de Género y Familia	2	50,0
Australia	Servicios Regionales, Deporte, Gobierno Local y Descentralización; Asuntos Exteriores; Empleo y Relaciones Industriales, Mujer; Pymes, Talento y Educación Vocacional; Industria, Ciencia y Tecnología; Medio Ambiente	4	66,66
España	Vicepresidenta del Gobierno y ministra de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad; Justicia; Defensa; Hacienda; Educación y FP; Trabajo, Migraciones y SS; Industria, Comercio y Turismo; Política Territorial y Función Pública; Transición Ecológica; Economía y Empresa; Sanidad, Consumo y Bienestar Social	8	72,7
México	Gobernación; Desarrollo Social; Medio Ambiente y Recursos Naturales; Energía; Economía (Hacienda es un hombre); Función Pública; Trabajo y Previsión Social; Cultura	5	62,5
Indonesia	Desarrollo Humano y Cultura; Asuntos Exteriores; Finanzas; Medio Ambiente y Forestación; Asuntos Marítimos y Pesca; Sanidad; Empresas Públicas; Empoderamiento de la Mujer y Protección Infantil	4	50,0
Turquía	Trabajo, Seguridad Social y Familia; Comercio	2	100,0
Países Bajos	Viceprimera ministra, ministra del Interior, y Relaciones con Casa Real; Viceprimera ministra, Agricultura, Naturaleza y Calidad Alimenticia; Comercio Exterior y Cooperación al Desarrollo; Educación, Cultura y Ciencia; Defensa; Infraestructura y Gestión del Agua	6	100,0

Cuadro 5 (continuación)**Carteras ministeriales de las ministras en el gobierno**

(Enero 2019)

País	Carteras ministeriales (cada una separada por punto y coma)	Número de carteras menos sociales*	Porcentaje de carteras menos sociales* sobre carteras totales de mujeres (coloreado naranja a partir de 50% y de gris entre 40 y 40,9%)
Arabia Saudí		0	0,0
Suiza	Justicia y Policía; Defensa, Protección Civil y Deporte; Medio Ambiente, Transporte, Energía y Comunicaciones	3	100,0
Argentina	Seguridad; Salud y Desarrollo Social	1	50,0
Suecia	Cultura; Empleo e Integración; Educación Superior e Investigación; Educación Secundaria, de Adultos y Training; Medio Ambiente y Energía; Finanzas; Asuntos Exteriores; Asuntos Europeos y Comercio; Viceprimera ministra, Cooperación al Desarrollo Internacional y Clima; Sanidad y Asuntos Sociales; Infancia, Tercera Edad e Igualdad de Género; Migración y Viceministra de Justicia	6	50,0
Polonia	Viceprimera ministra; Jefa de gabinete del primer ministro; Familia, Trabajo y Política Social; Asuntos Digitales; Educación; Sin cartera; Emprendedores y Tecnología; Finanzas	5	62,5
Bélgica	Asuntos Sociales, Salud Pública, Asilo y Migración; Energía, Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible; Presupuesto, Función Pública, Lotería y Política Científica	2	66,7
Tailandia		0	0,0
Irán	Vicepresidenta para la Mujer y Asuntos de Familia	0	0,0
Austria	Mujer, Familia y Juventud; Interior; Trabajo, Asuntos Sociales, Sanidad, y Protección al Consumo; Europa, Integración y Asuntos Sociales; Sostenibilidad y Turismo; Asuntos Digitales y Económicos	5	83,3
Noruega	Trabajo y Asuntos Sociales; Infancia e Igualdad; Finanzas; Tercera Edad y Sanidad Pública; Gobierno Local y Modernización; Cultura; Investigación y Educación Superior; Asuntos Exteriores	4	50,0
Emiratos Árabes Unidos	Cooperación Internacional; Cultura y Desarrollo del Conocimiento; Desarrollo de la Comunidad; Educación General; Felicidad y Bienestar; Seguridad Alimentaria Futura; Ciencias Avanzadas; Asuntos Juveniles; Secretaría de Estado	4	44,4
Nigeria	Asuntos de la Mujer; Medio Ambiente; Finanzas	1	50,0
Israel	Igualdad Social; Cultura y Deporte; Justicia	1	33,3

Cuadro 5 (continuación)**Carteras ministeriales de las ministras en el gobierno**

(Enero 2019)

País	Carteras ministeriales (cada una separada por punto y coma)	Número de carteras menos sociales*	Porcentaje de carteras menos sociales* sobre carteras totales de mujeres (coloreado naranja a partir de 50% y de gris entre 40 y 40,9%)
Sudáfrica	Educación Básica; Comunicaciones; Defensa y Veteranos Militares; Asuntos Medioambientales; Educación Superior y Training; Asentamientos Humanos; Relaciones Internacionales y Cooperación; Empleo; Planificación, Monitorización y Evaluación; Servicio Público y Administración; Desarrollo Rural y Reforma de la tierra; Ciencia y Tecnología; Desarrollo de Pymes; Desarrollo Social; Deporte y Ocio; Seguridad Nacional; Mujer	9	52,9
Irlanda	Negocios, Empresa e Innovación; Infancia y Asuntos Juveniles; Empleo y Protección Social; Cultura, Patrimonio Cultural y Lengua Irlandesa	2	50,0
Dinamarca	Desarrollo Internacional; Pesca, Igualdad de Oportunidades y Cooperación Nórdica; Inmigración e Integración; Sanidad; Innovación del Sector Público; Infancia y Asuntos Sociales; Educación; Cultura y Asuntos Eclesiásticos; Tercera Edad	2	40,0
Singapur	Cultura, Comunidad y Juventud; Empleo y 2ª Ministra de Interior; 2ª Ministra de Finanzas y 2ª Ministra de Educación	2	66,7
Malasia	Mujer, Familia y Desarrollo Comunitario; Desarrollo Rural; Vivienda y Gobierno Local; Industrias Primarias; Energía, Ciencia, Tecnología, Medio Ambiente y Cambio Climático	4	100,0
Filipinas	Educación; Turismo	1	50,0
Colombia	Vicepresidenta; Interior; Justicia y Ley; Trabajo; Minas y Energía; Educación Nacional; Tecnologías de la Información y Comunicaciones; Transporte; Cultura	6	66,7
Pakistán	Producción de Defensa; Derechos Humanos; Coordinación Interprovincial	2	66,7
Chile	Secretaría General de Gobierno; Mujer y Equidad de Género; Energía; Transportes y Comunicaciones; Medio Ambiente; Culturas, Artes y Patrimonio; Educación; Deporte	3	37,5
Finlandia	Interior; Educación y Cultura; Transporte y Comunicaciones; Asuntos Sociales y Sanidad; Gobierno local y Reformas públicas; Comercio Exterior y Desarrollo; Asuntos de Familia y Servicios Sociales	4	57,1
Porcentaje medio de ministras con carteras <i>políticas</i>			56,4
– Países renta alta			61,8
– Países renta media			51,0

* Las carteras *menos sociales* son: Defensa, Interior, Economía y Finanzas, Asuntos Exteriores u otras de tipo sectorial.

Fuente: Elaboración propia a partir de las webs oficiales de los gobiernos de los países mencionados.

3.5 Principales organismos internacionales económicos

El cuadro 6 muestra los principales organismos económicos internacionales, con influencia significativa en la economía global. Como puede apreciarse, únicamente hay una mujer al frente de uno de estos organismos. Se trata de Christine Lagarde al frente del Fondo Monetario Internacional. En el Banco Mundial, teniendo en cuenta el próximo cese del presidente Jim Yong Kim, posiblemente acceda una mujer a dicho puesto, aunque este extremo no puede confirmarse por el momento.

La representación femenina al frente de estos organismos supone una (escasa) presencia del 9,1%, íntegramente adjudicado a los países de renta alta.

3.6. Mujeres en las cámaras legislativas

Con la presidencia de las cámaras legislativas, puede afirmarse de nuevo que la presencia de la mujer sigue siendo escasa. En el caso de las cámaras bajas (equivalentes al Congreso de los Diputados en España), la mujer solamente ocupa un 18,4% de los escaños, mientras

que en las cámaras altas, el porcentaje es algo superior: el 27,9%. Ningún país dispone de una cámara baja paritaria (50%). En cambio, un país dispone de una cámara alta paritaria: Bélgica. Por tipos de país, los de renta alta incorporan a la mujer en la cámara baja en un 16%, mientras que sorprendentemente los de renta media lo hacen en un 20,4%. En la cámara alta, ocurre lo contrario: los países de renta alta disponen de mujeres en un 32%, mientras que los países de renta media lo hacen en un 23,8%. Los países que incorporan a más mujeres en la cámara baja son México (48,2%), Noruega (41,4%), Sudáfrica (42,4%) y Finlandia (42%). Como se aprecia, el de mayor representación femenina es un país de renta media (México). En la cámara alta, además de Bélgica (50%), tienen una representación femenina destacable México (49,2%), Canadá (45,7%), Argentina (41,7%) y Australia (40,8%). El Parlamento Europeo incorpora un 37% de mujeres diputadas. El país con un mayor porcentaje de mujeres en dicho parlamento es Malta (67%), seguido de Suecia e Irlanda (55% cada uno), Finlandia (54%), y Estonia (50%). España dispone de un 41% de mujeres eurodiputadas (ocupa el

Cuadro 6

Máximos responsables de los principales organismos internacionales económicos

(Enero 2019)

Organismo	Máximo responsable (coloreado naranja en caso de mujer)
Naciones Unidas	António Guterres
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	Achim Steiner
Fondo Monetario Internacional (FMI)	Christine Lagarde
Banco Mundial (BM)	Jim Yong Kim (cesará el 1 febrero 2019)
Banco de Pagos Internacionales de Basilea (BIS)	Agustín Carstens
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)	Ángel Gurría
Organización Mundial de Comercio (OMC)	Roberto Azevedo
Parlamento Europeo	Antonio Tajani
Comisión Europea	Jean-Claude Juncker
Consejo Europeo	Donald Tusk
Banco Central Europeo (BCE)	Mario Draghi
Porcentaje de mujeres	9,1
– Países de renta alta	9,1
– Países de renta media	0,0

Fuente: Elaboración propia a partir de las webs de las instituciones mencionadas (ver bibliografía).

10º lugar, de 28, en presencia de eurodiputadas). Con menor presencia de eurodiputadas se encuentran Lituania (9%), Chipre (17%), y Hungría (19%). Cámaras en las que hay una escasísima presencia femenina son, en cuanto a la cámara baja, Tailandia (5,3%) e Irán (5,9%). En la cámara alta destacan por abajo India (11,4%), Polonia (14%), Brasil (14,8) y Suiza (15,2) (cuadro 7).

3.7. *Presidentas de las cámaras legislativas*

Según los datos mostrados en el cuadro 8, el 14,6% de las cámaras bajas de los países de la muestra están presididas por mujeres, lo que se corresponde con seis países. Estos son Estados Unidos, India, España, Países Bajos, Sudáfrica y Chile. En los países de renta alta,

Cuadro 7

Mujeres en las cámaras legislativas

(Enero 2019)

País*	Porcentaje de diputadas del Congreso (cámara baja) (coloreado naranja a partir de 50% y de gris a partir de 40%)	Porcentaje de senadoras del Senado** (cámara alta) (coloreado naranja a partir de 50% y de gris entre 40 y 40,9%)
Estados Unidos	19,6	23,0
China	24,9	–
Japón	10,1	20,7
Alemania	30,7	39,1
Reino Unido	32,2	26,3
India	11,8	11,4
Francia	39,6	29,3
Brasil	15,0	14,8
Italia	35,7	35,3
Canadá	27,0	45,7
Rusia	15,8	17,1
Corea del Sur	17,0	–
Australia	28,7	40,8
España	39,1	38,0
México	48,2	49,2
Indonesia	19,8	–
Turquía	17,4	–
Países Bajos	36,0	34,7
Arabia Saudí	19,9	–
Suiza	32,5	15,2
Argentina	38,9	41,7
Suecia	46,1	–
Polonia	28,0	14,0
Bélgica	38,0	50,0
Tailandia	5,3	–
Irán	5,9	–
Austria	34,4	31,1
Noruega	41,4	–
Emiratos Árabes Unidos	22,5	–
Nigeria	17,0	–

Cuadro 7 (continuación)**Mujeres en las cámaras legislativas**

(Enero 2019)

País*	Porcentaje de diputadas del Congreso (cámara baja) (coloreado naranja a partir de 50% y de gris a partir de 40%)	Porcentaje de senadoras del Senado** (cámara alta) (coloreado naranja a partir de 50% y de gris entre 40 y 40,9%)
Israel	27,5	–
Sudáfrica	42,4	35,2
Irlanda	22,2	30,0
Dinamarca	37,4	–
Singapur	23,0	–
Malasia	13,9	22,1
Filipinas	29,5	25,0
Colombia	18,1	20,4
Pakistán	20,2	19,2
Chile	22,6	23,3
Finlandia	42,0	23,0
Porcentaje medio de mujeres diputadas y senadoras sobre el total de los miembros de las cámaras	18,4	27,9
– Países de renta alta	16,4	32,0
– Países de renta media	20,4	23,8

* Datos a 1 noviembre 2018.

** El guión se refiere a los países en los que no hay cámara alta.

Fuente: Inter-Parliamentary Union.

Cuadro 8**Presidentas de la cámara baja (Congreso) y de la cámara alta (Senado)***

(Enero 2019)

País	Presidentas de la cámara baja	Presidentas de la cámara alta
Estados Unidos	Nancy Pelosi	Hombre
China	Hombre	–
Japón	Hombre	Hombre
Alemania	Hombre	Hombre
Reino Unido	Hombre	Hombre
India	Sumitra Mahajan	Hombre
Francia	Hombre	Hombre
Brasil	Hombre	Hombre
Italia	Hombre	Maria Elisabetta Alberti Caselatti
Canadá	Hombre	Hombre
Rusia	Hombre	Valentina Matvienko
Corea del Sur	Hombre	–

Cuadro 8 (continuación)**Presidentas de la cámara baja (Congreso) y de la cámara alta (Senado)***

(Enero 2019)

País	Presidentas de la cámara baja	Presidentas de la cámara alta
Australia	Hombre	Hombre
España	Ana Pastor	Hombre
México	Hombre	Hombre
Indonesia	Hombre	–
Turquía	Hombre	–
Países Bajos	Khadija Arib	Ankie Broekers–Knol
Arabia Saudí	Hombre	–
Suiza	Hombre	Karin Keller–Sutter
Argentina	Hombre	Marta Gabriela Michetti
Suecia	Hombre	–
Polonia	Hombre	Hombre
Bélgica	Hombre	Christine Defraigne
Tailandia	Hombre	–
Irán	Hombre	–
Austria	Hombre	Inge Posch–Gruska
Noruega	Hombre	–
Emiratos Árabes Unidos	Hombre	–
Nigeria	Hombre	–
Israel	Hombre	–
Sudáfrica	Baleka Mbete	Thandi Modise
Irlanda	Hombre	Hombre
Dinamarca	Hombre	–
Singapur	Hombre	–
Malasia	Hombre	Hombre
Filipinas	Hombre	Hombre
Colombia	Hombre	Hombre
Pakistán	Hombre	Hombre
Chile	Maya Fdez Allende	Hombre
Finlandia	Hombre	Hombre
Porcentaje medio de mujeres en la presidencia de las cámaras legislativas	14,6	29,6
– Países de renta alta	15,4	37,0
– Países de renta media	13,3	22,2

* Coloreado naranja si son mujeres.

Fuente: Inter-Parliamentary Union.

el porcentaje es del 15,4%. En los países de renta media es del 13,3%. En cualquier caso, se trata de porcentajes bajos. En cuanto a la cámara alta, está presidida por mujeres en el 29,6% de los países de la muestra, lo que se corresponde con ocho países: Italia, Rusia, Países Bajos, Suiza, Argentina, Bélgica, Austria y Sudáfrica. En los países de renta alta de la muestra, el porcentaje es del 37%. En los de renta media, es del 22,2%.

3.8. *Presidentas del Tribunal Supremo*

De acuerdo con los datos del cuadro 9, los tribunales supremos de los países de la muestra están presididos por mujeres en siete de estos países (Alemania,

Reino Unido, Polonia, Austria, Noruega, Israel y Sudáfrica), lo que representa el 17,1% de los casos, porcentaje realmente bajo. Por categoría de país, en los de renta alta el porcentaje es del 23,1% (seis países), mientras que en los de renta media es del 6,7% (un país).

4. Resumen, indicadores sintéticos y ranking

4.1. *Resumen e indicadores sintéticos*

Los porcentajes de participación femenina en los cargos públicos mencionados, contenidos en los anteriores cuadros (2 a 4 y 6 a 9 [5]), han sido plasmados en

Cuadro 9

Presidentas del Tribunal Supremo*

(Enero 2019)

Estados Unidos	Hombre
China	Hombre
Japón	Hombre
Alemania	Bettina Limperg
Reino Unido	Baroness Hale of Richmond
India	Hombre
Francia	Hombre
Brasil	Hombre
Italia	Hombre
Canadá	Hombre
Rusia	Hombre
Corea del Sur	Hombre
Australia	Hombre
España	Hombre
México	Hombre
Indonesia	Hombre
Turquía	Hombre
Países Bajos	Hombre
Arabia Saudí	Hombre
Suiza	Hombre
Argentina	Hombre
Suecia	Hombre

Cuadro 9 (continuación)**Presidentas del Tribunal Supremo***

(Enero 2019)

Polonia	Małgorzata Gersdorf	
Bélgica	Hombre	
Tailandia	Hombre	
Irán	Hombre	
Austria	Elisabeth Lovrek	
Noruega	Toril Marie Øie	
Emiratos Árabes Unidos	Hombre	
Nigeria	Hombre	
Israel	Esther Hayut	
Sudáfrica	Mandisa M.L. Maya	
Irlanda	Hombre	
Dinamarca	Hombre	
Singapur	Hombre	
Malasia	Hombre	
Filipinas	Hombre	
Colombia	Hombre	
Pakistán	Hombre	
Chile	Hombre	
Finlandia	Hombre	
Porcentaje medio de mujeres presidentas del Tribunal Supremo		17,1
– Países de renta alta		23,1
– Países de renta media		6,7

* Coloreado naranja si son mujeres.

Fuente: Elaboración propia a partir de las webs oficiales de los tribunales supremos (o equivalentes) de los países mencionados.

el cuadro 10, que constituye un resumen de los resultados de la observación. Como puede apreciarse, estos porcentajes están comprendidos entre el 4,9% (gobernadoras de bancos centrales) y el 29,6% (presidentas de la cámara alta).

La media de estos porcentajes es del 16,8%, que puede considerarse un indicador sintético de la participación de la mujer en los cargos económicos públicos para una muestra de países suficientemente representativa de la economía mundial. La interpretación de este indicador es que, en promedio mundial, solamente el 16,6% de los puestos de máxima responsa-

bilidad en el gobierno económico público está ocupado por mujeres. El porcentaje referido constituye un nivel indudablemente bajo, que requiere actuaciones por parte de los poderes públicos para que la mujer tenga una representación más paritaria en el mando de las economías. Estas actuaciones son más urgentes, si cabe, en el caso de la cúpula de los bancos centrales, donde la participación de la mujer es ridículamente baja. Recuérdese que, de los 41 países de la muestra, únicamente Rusia y Malasia han nombrado a una mujer como gobernadora de sus bancos centrales respectivos.

Cuadro 10**Tabla-resumen de la representación de la mujer en los poderes económicos públicos en todos los países de la muestra**

(Enero 2019)

Cargos	Porcentaje del total
Jefas del Estado	12,2
Primeras ministras	7,3
Ministras en cada gobierno	24,2
Ministras de Economía y Hacienda	19,5
Gobernadoras del banco central	4,9
Máximos responsables de los organismos internacionales económicos	9,1
Mujeres diputadas en la cámara baja	18,4
Mujeres senadoras en la cámara alta	27,9
Mujeres presidentas de la cámara baja	14,6
Mujeres presidentas de la cámara alta	29,6
Mujeres presidentas del Tribunal Supremo	17,1
INDICADOR SINTÉTICO (porcentaje medio total)	16,8

El indicador sintético descrito en el caso de los países de renta alta es del 19,4% (cuadro 11). En el caso de los países de renta media, este indicador es del 12,5% (cuadro 12). En ambos casos, el indicador es excesivamente bajo.

4.2. Ranking por países de presencia de la mujer en los poderes públicos

Por último, se van a presentar los resultados por países en una nueva tabla (cuadro 13), con objeto de adjudicar una calificación a cada país de la muestra, y utilizarla para realizar un *ranking* de países en función de la presencia de la mujer en el gobierno económico público.

Se ha anotado un 1 en los casos en que una mujer está al frente del cargo definido en el encabezado de la columna, estando la clave al final de la tabla. También se ha anotado un 1 cuando el porcentaje de presencia de la mujer en el cargo de que se trate es igual o superior al 40%. Este es el criterio para el porcentaje de ministras en el gobierno (MG), carteras políticas ocupadas por mujeres (CP), diputadas en la cámara baja (DCB), y senadoras en la cámara alta (SCA).

Los resultados de la clasificación se muestran en el cuadro 13. Noruega y Sudáfrica se encuentran empatados en el primer puesto del *ranking*, con 6 puntos cada uno. Se trata de los países en los que la mujer se encuentra más presente en puestos de mando económico público. Le sigue en el segundo puesto México, con 5 puntos. En el tercer puesto, con 4 puntos, se encuentran empatados Alemania, Reino Unido, España, Suecia y Austria. En el cuarto puesto, con 3 puntos, se hallan empatados Canadá, Australia, Países Bajos, Suiza, Argentina, Polonia, Bélgica, y Finlandia. En los últimos puestos de la clasificación están China, Arabia Saudí, Tailandia e Irán.

5. Conclusión

De los datos procedentes de la observación de la participación de la mujer en los cargos económicos públicos de mayor rango, se desprende que la mujer se encuentra muy lejos del lugar que le correspondería teniendo en cuenta su participación en la población mundial, que es del 49,5%, según los datos del Banco Mundial referidos a 2017. Tan solo el 16,8%, en promedio mundial, de los puestos de máxima responsabilidad en el gobierno económico público están ocupados por mujeres.

Cuadro 11**Tabla-resumen de la representación de la mujer en los poderes económicos públicos en los países de renta alta**

(Enero 2019)

Cargos	Porcentaje del total
Jefas del Estado	19,2
Primeras ministras	11,5
Ministras en cada gobierno	30,3
Ministras de Economía y Hacienda	19,2
Gobernadoras del banco central	0,0
Máximos responsables de los organismos internacionales económicos	9,1
Mujeres diputadas en la cámara baja	16,4
Mujeres senadoras en la cámara alta	32,0
Mujeres presidentas de la cámara baja	15,4
Mujeres presidentas de la cámara alta	37,0
Mujeres presidentas del Tribunal Supremo	23,1
INDICADOR SINTÉTICO (porcentaje medio total)	19,4

Cuadro 12**Tabla-resumen de la representación de la mujer en los poderes económicos públicos en los países de renta media**

(Enero 2019)

Cargos	Porcentaje del total
Jefas del Estado	0,0
Primeras ministras	0,0
Ministras en cada gobierno	18,1
Ministras de Economía y Hacienda	20,0
Gobernadoras del banco central	13,3
Máximos responsables de los organismos internacionales económicos	0,0
Mujeres diputadas en la cámara baja	20,4
Mujeres senadoras en la cámara alta	23,8
Mujeres presidentas de la cámara baja	13,3
Mujeres presidentas de la cámara alta	22,2
Mujeres presidentas del Tribunal Supremo	6,7
INDICADOR SINTÉTICO (porcentaje medio total)	12,5

Cuadro 13**Ranking de países con mayor presencia de la mujer en el gobierno económico público**

(Enero 2019)

País	JE*	PM*	MG* (a partir del 40%)	CP* (a partir del 40%)	MEH*	GBC*	DCB* (a partir del 40%)	SCA* (a partir del 40%)	PCB*	PCA*	PTS*	Total
Noruega		1	1	1	1		1				1	6
Sudáfrica			1	1			1		1	1	1	6
México			1	1	1		1	1				5
Alemania		1	1	1							1	4
Reino Unido	1	1		1							1	4
España			1	1	1				1			4
Suecia			1	1	1		1					4
Austria			1	1						1	1	4
Canadá	1			1				1				3
Australia	1			1				1				3
Países Bajos				1					1	1		3
Suiza			1	1						1		3
Argentina				1				1		1		3
Polonia				1	1						1	3
Bélgica				1				1		1		3
Finlandia				1	1		1					3
Estados Unidos				1					1			2
India				1					1			2
Francia			1	1								2
Italia				1						1		2
Rusia						1				1		2
Indonesia				1	1							2
Dinamarca	1			1								2
Singapur	1			1								2
Malasia				1		1						2
Colombia			1	1								2
Japón				1								1
Brasil				1								1
Corea del Sur				1								1
Turquía				1								1
Emiratos Árabes Unidos				1								1
Nigeria				1								1
Israel											1	1

Cuadro 13 (continuación)**Ranking de países con mayor presencia de la mujer en el gobierno económico público**

(Enero 2019)

País	JE*	PM*	MG* (a partir del 40%)	CP* (a partir del 40%)	MEH*	GBC*	DCB* (a partir del 40%)	SCA* (a partir del 40%)	PCB*	PCA*	PTS*	Total
Irlanda				1								1
Filipinas				1								1
Pakistán				1								1
Chile									1			1
China												0
Arabia Saudí												0
Tailandia												0
Irán												0

* Claves: JE = Jefas del Estado; PM = Primeras Ministras; MG = Ministras del Gobierno; CP = Carteras *menos sociales*; MEH = Ministras de Economía o Hacienda; GBC = Gobernadoras del Banco Central; DCB = Diputadas de la Cámara Baja; SCA = Senadoras de la Cámara Alta; PCB = Presidentas de la Cámara Baja; PCA = Presidentas de la Cámara Alta; PTS = Presidentas del Tribunal Supremo.

Fuente: Elaboración propia a partir de las webs oficiales de los gobiernos, bancos centrales, tribunales supremos (o equivalentes) e Inter-Parliamentary Union.

Existen notables diferencias por países. Noruega y Sudáfrica encabezan el *ranking* de presencia de la mujer en los poderes económicos públicos, con una puntuación global de seis puntos. Sin embargo, países como China, Arabia Saudí, Tailandia e Irán tienen una puntuación global de cero puntos.

En todo caso, todos los países de la muestra necesitan mejorar sus indicadores en este campo, teniendo en cuenta la importancia de la economía como motor de desarrollo y de bienestar del ser humano. También los principales organismos internacionales de ámbito económico deberían aumentar la participación de las mujeres en los puestos de máxima responsabilidad. Actualmente la cuota de la mujer en estos puestos es tan solo del 9,1%.

El presente trabajo no se ha ocupado de la evolución en el tiempo de los datos observados. Tampoco ha analizado las causas de la situación que se describe, ni formula recomendaciones de política. Hacerlo trasciende el ámbito del presente trabajo, que tan solo ha pretendido mostrar una foto fija en el tiempo de la mujer en el gobierno económico público. Dados los resultados

obtenidos, que muestran una notable desigualdad en el ejercicio del poder económico público entre hombres y mujeres, en contra de estas, es de esperar que el trabajo realizado constituya al menos una llamada a la acción de los responsables políticos para introducir mejoras en este ámbito.

NOTAS

- (1) El Banco Mundial considera a un país como de renta alta si su renta per cápita supera los 12.235 dólares anuales. Esta renta es calculada en dólares corrientes mediante el método Atlas, esto es, ajustando la renta por la variación de los precios y considerando la media móvil de los tres últimos años, con objeto de limar las crestas debidas a fluctuaciones de los tipos de cambio. Los países de renta media son aquellos con una renta per cápita comprendida entre 12.235 dólares y 1005 dólares anuales.
- (2) <http://www.poderjudicial.es/cgpj/es/Poder-Judicial/Tribunal-Supremo/Informacion-institucional/Que-es-el-TS/>.
- (3) En Arabia Saudí, a pesar de no contar con ninguna mujer en el gobierno, incluso tras su reciente remodelación, es necesario reconocer que en los 2-3 últimos años se han dado pasos para mejorar los derechos de las mujeres (se han reducido los casos en que la mujer necesita actuar por medio de un tutor, se ha suprimido la *mutawa* o policía religiosa, la mujer ya puede conducir un vehículo, y la mujer ya puede acudir a espectáculos públicos

- o eventos deportivos). Sin embargo, en este país queda todavía un largo trecho por recorrer en la equiparación de los derechos de la mujer a los del hombre.
- (4) Se ha valorado negativamente, a efectos del presente artículo, el que la única ministra del gobierno chino carezca de cartera, aunque se ha de reconocer que no se dispone de información suficiente al respecto.
- (5) Los resultados del cuadro 5 no han sido incluidos en el indicador sintético, ya que contienen datos accesorios respecto a los principales de este trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Datos de PIB:

- Banco Mundial. World Bank Data. PIB en dólares a precios corrientes. Datos de 2017. Recuperado de <https://data.worldbank.org/indicador>.

Datos de población mundial:

- Banco Mundial. World Bank Data. Población total y Población femenina. Datos de 2017. Recuperado de <https://data.worldbank.org/indicador>.

Datos de Parlamentos nacionales:

- Inter-Parliamentary Union. <https://www.ipu.org> y <http://archive.ipu.org/wmn-e/classif.htm>

Datos de composición de los gobiernos:

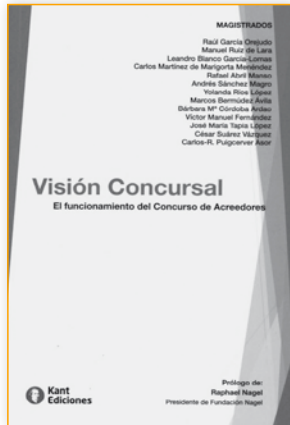
- <https://www.whitehouse.gov/the-trump-administration/the-cabinet/>
- <http://www.gov.cn/english/>
- <https://japan.kantei.go.jp/>
- <https://www.bundesregierung.de/breg-en>
- <https://www.gov.uk/government/ministers>
- <https://www.india.gov.in/my-government/whos-who/council-ministers>
- <https://www.gouvernement.fr/en/composition-of-the-government>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Cabinet_of_Brazil
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Council_of_Ministers_\(Italy\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Council_of_Ministers_(Italy))
- <https://pm.gc.ca/eng/cabinet>
- <http://government.ru/en/gov/persons/#federal-ministers>
- <http://www.korea.net/Government/Administration/Cabinet>
- <https://www.australia.gov.au/directories/australia/portfolio/prime-minister>
- <http://www.lamoncloa.gob.es/gobierno/gobiernosporlegislaturas/Paginas/xii-legislatura2.aspx>
- <https://lopezobrador.org.mx/gabinete/>
- <https://www.indonesia-investments.com/culture/politics/current-cabinet/item273?>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Cabinet_Erdo%C4%9Fan_IV
- <https://www.government.nl/government/members-of-cabinet>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Council_of_Ministers_of_Saudi_Arabia

- <https://www.admin.ch/gov/en/start/federal-council/members-of-the-federal-council.html>
- <https://www.argentina.gob.ar/>
- <https://www.government.se/government-of-sweden/>
- <https://www.president.pl/en/cabinet/>
- https://www.belgium.be/fr/la_belgique/pouvoirs_publics/autorites_federales/gouvernement_federal/composition_gouvernement/
- <http://www.thaigov.go.th/aboutus/current/cabinet>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Cabinet_of_Iran
- <https://www.federal-chancellery.gv.at/ministers-and-state-secretaries>
- <https://www.regjeringen.no/en/dep/id933/>
- <https://government.ae/en/about-the-uae/the-uae-government/the-uae-cabinet>
- <http://www.nigeria.gov.ng/index.php/2016-04-06-08-40-29/executive?limitstart=0>
- https://www.knesset.gov.il/govt/eng/GovtByNumber_eng.asp
- <https://www.gov.za/about-government/leaders>
- https://www.taoiseach.gov.ie/eng/Taoiseach_and_Government/List_of_Ministers_Ministers_of_State/
- http://www.stm.dk/Index/mainstart.asp/_p_11451.html
- <https://www.pmo.gov.sg/the-cabinet>
- <http://www.pmo.gov.my/home.php?menu=cabinet&page=1797>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Cabinet_of_the_Philippines
- https://en.wikipedia.org/wiki/Council_of_Ministers_of_Colombia
- http://www.na.gov.pk/en/fmins_list.php
- <https://www.gob.cl/en/institutions/#ministries>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Finnish_Government

Datos de Bancos Centrales:

- <https://www.federalreserve.gov/>
- <http://www.pbc.gov.cn/english/130437/index.html>
- <http://www.boj.or.jp/en/index.htm/>
- <https://www.bundesbank.de/de/>
- <https://www.bankofengland.co.uk/>
- <https://www.centralbankofindia.co.in/english/home.aspx>
- <https://www.banque-france.fr/en>
- <https://www.bcb.gov.br/en#!/home>
- <http://www.bancaditalia.it/>
- <https://www.bankofcanada.ca/>
- <http://www.cbr.ru/eng/>
- <http://www.bok.or.kr/eng/main/main.do>
- <https://www.rba.gov.au/>
- <https://www.bde.es/bde/en/>
- <http://www.banxico.org.mx/indexEn.html>
- <https://www.bi.go.id/en/Default.aspx>
- <http://www.tcmb.gov.tr/>
- <https://www.dnb.nl/en/home/index.jsp>

- <http://www.sama.gov.sa/en-US/Pages/default.aspx>
 - <https://www.snb.ch/en/>
 - <http://www.bcra.gob.ar/default.asp>
 - <https://www.riksbank.se/en-gb/>
 - <http://www.nbp.pl/>
 - <https://www.nbb.be/en/language-picker>
 - <https://www.bot.or.th/Thai/Pages/default.aspx>
 - https://www.cbi.ir/default_en.aspx
 - <https://www.oenb.at/>
 - <https://www.norges-bank.no/>
 - <https://www.centralbank.ae/en>
 - <https://www.cbn.gov.ng/>
 - <https://www.boi.org.il/en>
 - <https://www.resbank.co.za/>
 - <https://www.resbank.co.za/>
 - <http://www.nationalbanken.dk/da>
 - <http://www.mas.gov.sg/>
 - <http://www.bnm.gov.my/>
 - <http://www.bsp.gov.ph/>
 - <http://www.banrep.gov.co/en>
 - <http://www.sbp.org.pk/>
 - <https://www.bcentral.cl/>
 - <https://www.suomenpankki.fi/en/>
- Datos de tribunales supremos (o equivalentes):**
- <https://www.supremecourt.gov/>
 - <http://english.court.gov.cn/>
 - <http://www.courts.go.jp/english/>
 - http://www.bundesgerichtshof.de/EN/Home/home_node.html
 - <https://www.supremecourt.uk/>
 - <https://www.sci.gov.in/>
 - https://www.courdecassation.fr/about_the_court_9256.html
 - http://www2.stf.jus.br/portalStfInternacional/cms/verPrincipal.php?idioma=es_es
 - <http://www.cortedicassazione.it/corte-di-cassazione/it;>
 - <https://www.scc-csc.ca/>
 - <http://www.supcourt.ru/en/about/chief/>
 - <https://eng.scourt.go.kr/>
 - <https://www.supremecourt.wa.gov.au/>
 - <http://www.poderjudicial.es/cgpj/es/Poder-Judicial/Tribunal-Supremo/>
 - <https://www.scjn.gob.mx/>
 - <https://www.mahkamahagung.go.id/>
 - [https://en.wikipedia.org/wiki/Court_of_Cassation_\(Turkey\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Court_of_Cassation_(Turkey))
 - <https://www.rechtspraak.nl/>
 - https://en.wikipedia.org/wiki/Supreme_Judicial_Council_of_Saudi
 - <https://www.bger.ch/index.htm>
 - <https://www.csjn.gov.ar/>
 - <http://www.hogstادمstolen.se/The-Supreme-Court/>
 - https://en.wikipedia.org/wiki/Supreme_Court_of_Poland#Appointment_of_judges
 - <https://www.rechtbanken-tribunaux.be/fr>
 - <https://www.coj.go.th/en/>
 - https://en.wikipedia.org/wiki/Supreme_Court_of_Iran
 - <http://www.ogh.gv.at/en/>
 - <https://www.domstol.no/en/Enkelt-domstol/-norges-hoyesterett/>
 - <http://ejustice.gov.ae/portal/page/portal/eJustice%20MOJ%20Portal/SupremeCourt/ContactUs>
 - <http://supremecourt.gov.ng/>
 - <https://supreme.court.gov.il/sites/en/Pages/home.aspx>
 - <http://www.justice.gov.za/sca/aboutsca.htm>
 - <http://www.supremecourt.ie/>
 - <http://www.supremecourt.dk/supremecourt/Pages/default.aspx>
 - <https://www.supremecourt.gov.sg/>
 - <http://www.kehakiman.gov.my/en>
 - <http://sc.judiciary.gov.ph/>
 - <http://www.cortesuprema.gov.co/corte/>
 - <http://www.supremecourt.gov.pk/web/>
 - <http://www.pjud.cl/corte-suprema>
 - <https://korkeinoikeus.fi/en/>
- Datos de organismos internacionales económicos:**
- Naciones Unidas: www.un.org
 - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: www.undp.org
 - Fondo Monetario Internacional: www.imf.org
 - Banco Mundial: www.worldbank.org
 - Banco de Pagos Internacionales: www.bis.org
 - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico: www.oecd.org
 - Organización Mundial de Comercio: www.wto.org
 - Parlamento Europeo: <http://www.europarl.europa.eu/portal/en>
 - Comisión Europea: <https://ec.europa.eu/>
 - Consejo Europeo: https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-council_es
 - Banco Central Europeo: <https://www.ecb.europa.eu/ecb/html/index.es.html>



VISIÓN CONCURSAL. EL FUNCIONAMIENTO DEL CONCURSO DE ACREEDORES (*)

Varios autores

Kant Ediciones. Barcelona, 2018.

381 páginas.

(*) Presentado en el Colegio de Economistas de Madrid, en un acto público celebrado el 4 de diciembre de 2018 en el que intervinieron D. Andrés Sánchez Magro, Magistrado del Juzgado de lo Mercantil núm. 2 de Madrid; D^a Yolanda Ríos López, Magistrada del Juzgado de lo Mercantil núm. 1 de Barcelona; D. Carlos R. Puigcerver, Inspector Delegado del Servicio de Inspección del CGPJ (Consejo General del Poder Judicial); D. José María Tapia López, Magistrado del Juzgado de lo Mercantil de Burgos (en excedencia); D^a Patricia Soley-Beltrán, Doctora en Sociología por la Universidad de Edimburgo y licenciada en Historia Cultural por la Universidad de Aberdeen, y D. Raphael Nagel, Presidente de Fundación Nagel.

El universo del Derecho, junto con sus innumerables ramificaciones, resulta, en no pocas ocasiones, demasiado farragoso para el no versado en la materia e incluso profuso en dificultades para los que están más habituados y necesitan desplazarse entre los entroncados

vericuetos existentes en esos entornos legalistas.

Gracias al presente libro, la dualidad de las tipologías señaladas dispondrá de un material altamente resolutivo para encontrar la solución a las dificultades planteadas. Así, trece destacados juristas, todos ellos magistrados con distintas responsabilidades, pero con el denominador común de su integral conocimiento de la materia tratada, analizan cumplidamente las particularidades concretas. Se trata de un recorrido desde la A hasta la Z en un explayado texto que examina minuciosamente cada recoveco de este inmenso vergel legislativo, tanto desde la óptica particular como desde la empresarial.

Como no podía ser de otro modo, acorde a la gran congruencia de la obra, son también trece los capítulos en los que se ha dividido la misma. Y en paralelo a esa coherencia, cada apartado es dedicado por cada uno de los magistrados para analizar en profundidad, uno a uno, los aspectos más significativos que subyacen alrededor del *Concurso de Acreedores*. Todo ello en poco menos de cuatro centenares de páginas, donde la amenidad de la lectura y el hilo conductor aclaratorio del sinfín de situaciones reales confiere al libro la categoría de manual imprescindible. Cabe además mencionar la referencia que el prologuista Raphael Nagel señala sobre los distintos ponentes que han intervenido en la confección de la obra, los cuales han realizado sus aportaciones de manera completamente altruista, y cuyo único beneficio ha sido el de mostrar su afán por compartir con los lectores su vasto bagaje profesional y jurídico. Al final de cada capítulo se reseña una breve biografía de cada uno de ellos.

Abre la exposición Raúl García Orejudo, quien desglosa los efectos que acontecen a partir del momento en que un juzgado dicta el auto declarando el *Concurso de Acreedores* y cómo afecta a los derechos fundamentales del deudor en sus distintas vertientes, así como las implicaciones que supone esta situación tanto para el acreedor como sobre la denominada masa activa. Se concluye con los recursos que tienen cabida en esta tramitación.

Manuel Ruiz de Lara desbroza en la segunda sección uno de los elementos más espinosos, que no es otro que lo concerniente al llamado *pasivo insatisfecho*, principalmente lo que tiene que ver con los requisitos para la concesión del beneficio de su exoneración, además de los problemas que se encuentran en la tramitación de este controvertido término.

Es en el tercer apartado donde Leandro Blanco García-Lomas sumerge al lector en los distintos aspectos que rodean a las *ejecuciones singulares*, haciendo especial hincapié en las que tienen que ver con las garantías reales y en el caso de que el hipotecante no coincida con la figura del deudor.

El autor de la cuarta división, Carlos Martínez de Marigorta Menéndez, define adecuadamente lo que se entiende por *unidad productiva* y cómo este concepto lleva acarreado un importante elenco de problemas en las fases común y de liquidación del procedimiento judicial y los efectos que la venta de la mencionada unidad provoca en el proceso bajo la actual regulación vigente.

Rafael Abril Manso indaga exhaustivamente en los *créditos concursales*, ya tengan naturaleza de privilegiados, dispongan de privilegio general o pertenezcan a la

categoría de subordinados. Aparte de caracterizar convenientemente dicha clasificación, diserta sobre el reconocimiento y tratamiento de los créditos concursales y bajo qué auspicios legales se debe actuar para realizar modificaciones en los textos definitivos.

La nombrada como *acción rescisoria*, con todos sus componentes, es examinada en el sexto módulo del libro por Andrés Sánchez Magro. Se explica que dichas acciones pertenecen a un grupo más amplio denominado acciones de reintegración, donde tienen cabida los conceptos de perjuicio y sacrificio patrimoniales, y los actos que pueden ser excluidos en este punto, sin dejar de lado los aspectos procesales adherentes a los procedimientos vinculados y los efectos que conllevan.

Yolanda Ríos López trata, dentro de la sección séptima, una de las particularidades que acercan el procedimiento concursal a los *trabajadores y sus créditos*, sin pasar por alto la exclusiva y excluyente competencia del juez del concurso, para realizar un detallado examen acerca de lo que repercute al aplicar la regulación en aspectos tales como la extinción colectiva, modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo o los traslados colectivos.

En el turno utilizado por Marcos Bermúdez Ávila, se realiza una colmada exposición sobre los *créditos contra la masa*, estudiando detalladamente su tipología y analizando desde su pago hasta el criterio del vencimiento y su alteración, acabando el octavo apartado con un minucioso desglose de la jurisprudencia existente alrededor de esta figura.

La novena parte de la obra corre a cargo de Bárbara M^a Córdoba Ardao, quien aclara los pormenores que envuelven el *convenio concur-*

sal, comenzando por la propuesta del mismo, su tramitación, la aprobación judicial, así como su eficacia y cumplimiento, pero abogando por la responsabilidad tanto de las personas físicas como jurídicas para conocer la situación y reaccionar con prontitud para evitar llegar al concurso de acreedores.

Víctor Manuel Fernández reflexiona en el décimo bloque acerca de una de las características más significativas en el procedimiento inherente al concurso de acreedores, que no es otra que la *liquidación concursal*, comenzando con su apertura, los efectos que ésta tiene y el procedimiento de realización de los activos. Al mismo tiempo, se realiza la novedosa aportación de explicar la nueva normativa de subastas electrónicas y su aplicación en el proceso concursal.

Los acreedores, representados por la *administración concursal*, son objeto del relato desplegado por José María Tapia López. Los detalles en torno a la figura del administrador concursal, pormenorizando lo relativo a sus honorarios y al ejercicio de sus funciones, son acompañados de las polémicas más recientes que giran a su alrededor, además de dibujar unas pinceladas de la posible reforma de su estatuto jurídico.

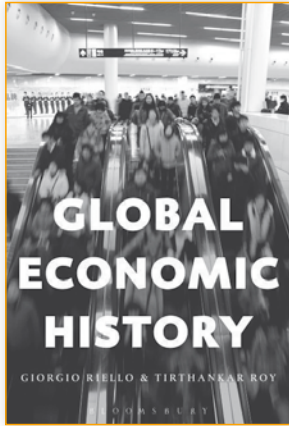
César Suárez Vázquez profundiza en el penúltimo capítulo sobre uno de los principios más complejos del sistema concursal, esto es, la *calificación culpable*, donde se separa el ámbito civil y penal, así como las presunciones asumidas y necesarias para la declaración efectiva del deudor como punible. Termina con la recapitulación de las últimas orientaciones jurisprudenciales.

La obra finaliza con la contribución ilustrada por Carlos R. Puigcerver Asor, quien aborda una de las cuestiones más cercanas al ciudadano de a pie, el concurso de acreedores

bajo el supuesto de que afecte a una *persona física no comerciante*, lo que se conoce como el mecanismo de segunda oportunidad, tan necesario desde el punto de vista social, analizando los entresijos conducentes a la exoneración del pasivo insatisfecho.

Resulta prácticamente imposible, tras la lectura detallada del completo texto, no haber podido solucionar cualquiera de las posibles dudas que el lector hubiese podido tener antes o durante el estudio de la obra.

Jesús Domínguez
Universidad Autónoma de Madrid



GLOBAL ECONOMIC HISTORY

Tirthankar Roy
y Giorgio Riello (eds.)

Bloomsbury Academic, Londres, 2018.
384 páginas.

Es un recurso muy manido comenzar los libros haciéndose preguntas. Con ello, por un lado, se justifica la existencia del texto y, por otro, se pierde el miedo a la *hoja en blanco*, teniendo algo por donde empezar. No es la primera vez que el historiador de la Economía se encuentra con preguntas. Por ejemplo, Larry Neal y Rondo Cameron, autores de uno de los manuales más leído (usado) en las aulas donde se imparte la asignatura de Historia Económica Mundial, se preguntaban *¿por qué no está igual de desarrollado el mundo entero?* para, unos párrafos más adelante, hacerse otra más incisiva *¿por qué las pobres no adoptan la política y los métodos que han hecho ricas a las otras?* (1).

Estas erotemas (2) también sirven para entablar un ficticio diálogo con el lector en donde la interrogación oculta una afirmación que da énfasis y sentido a lo que a continuación se narra. En el libro que ahora se reseña las preguntas retó-

ricas son *¿cuáles son los problemas que aborda el creciente campo de la historia económica mundial?* para a continuación interrogarse sobre, *¿con qué debates y metodologías se relaciona?*

Tal vez habría que comenzar hablando del título, *Historia de la Economía Global*, que, en sí, dice más de lo que aparentemente se podría pensar ya que se afirma desde el principio, desde el título, que la Historia de la Economía ha de estudiarse desde una perspectiva global. La visión *europocentrista* de la Historia Económica va cambiando a favor de una visión global de la historia. Donde antes Europa era la causa y origen de los avatares económicos, positivos y/o negativos, ahora estos acontecimientos han de verse desde una perspectiva global, ganando todas las partes, protagonismo. De este modo se estudia (y valora) el protagonismo de África, Mesopotamia y Egipto del principio de la protohistoria, prehistoria e historia antigua. Junto a Grecia y Roma, ganan importancia las economías de las culturas orientales, especialmente China e India. Frente al desarrollo europeo medieval, se empieza a conocer más de la economía de la América precolombina o de los pueblos bañados por el Pacífico asiático. La Historia Económica Moderna y Contemporánea quedaría incompleta sin una visión global (mundial) de los diferentes acontecimientos que han llevado a la actual situación geoeconómica.

Otra cuestión es qué grado de colaboración —o de responsabilidad si se prefiere— en el crecimiento económico global tienen las diferentes partes. Y ese puede ser uno de los problemas con los que los autores interrogan al lector y, en consecuencia, hasta qué punto se debe estudiar esta Historia global como

algo que lleva a la convergencia de los países o entornos o hacia la divergencia.

Los editores —Tirthankar Roy y Giorgio Riello— van a rodearse de un importante elenco de profesores para intentar dar respuesta a esto y otros interrogantes. Veinte destacados académicos de Estados Unidos, Reino Unido, Europa, Australia y Japón —entre ellos los profesores John McNeill, Patrick O'Brien o Prasannan Parthasarathi— explican por qué una perspectiva global es importante para la historia económica. Tirthankar Roy es profesor de Historia Económica en la London School of Economics, de Reino Unido. Ha publicado numerosos trabajos sobre la historia económica moderna del sur de Asia, especialmente de la India (3). Giorgio Riello es profesor de Historia y Cultura Global y director del Instituto Warwick de Estudios Avanzados en la Universidad de Warwick, en Reino Unido (4).

El libro se estructura en diecinueve capítulos repartidos en tres partes, antecedido por una *Introducción* de los editores y finalizado con una cumplida bibliografía y un útil índice. Los capítulos están organizados tanto temáticamente —Primera Parte, *Divergencia en la Historia Global*, y Segunda Parte, *Emergencia de una economía mundial*— como geográficamente, —Tercera Parte, *Perspectivas regionales sobre el cambio económico mundial*—, lo que garantiza —a juicio de la editorial— *the global perspective required on these challenging courses today* (5).

La primera parte, titulada *Divergencia en la Historia Global*, comprende siete capítulos: «El gran debate sobre la divergencia», de Prasannan Parthasarathi (Boston College) y Kenneth Pomeranz (Universidad de Chi-

ago); «Datos y datación de la Gran Divergencia», de Jack A. Goldstone (Universidad George Mason); «Conocimientos útiles y fiables en Europa y China», de Patrick O'Brien (Universidad de Oxford); «Herramientas, Creatividad y Divergencias: La tecnología en la Historia Global», de Karel Davids (Universidad VU de Ámsterdam); «Familias, Empresas y Políticas: Institución premoderna, crecimiento económico y la Gran Divergencia», de Regina Grafe (Instituto Universitario Europeo de Florencia) y Maarten Prak (Universidad de Utrecht); «Plantaciones y la Gran Divergencia», de Trevor Burnard (Universidad de Melbourne) y «Consumo e Historia Global en la temprana época moderna», de Maxine Berg (Universidad de Warwick).

La segunda parte, *El surgimiento de una Economía Mundial* (6), la componen seis capítulos: «El comercio y el surgimiento de la Economía Mundial, 1500-2000», de Giorgio Riello (Universidad de Warwick) y Tirthankar Roy (London School of Economics); «El medioambiente y la Economía Mundial desde 1500», de John McNeill (Universidad de Georgetown); «Regímenes laborales y movilidad laboral desde el siglo XVII al siglo XIX», de Alessandro Stanziani (Universidad de París); «Variedades de industrialización: Una perspectiva regional asiática», de Kaoru Sugihara (Universidad de Kioto); «Productos básicos mundiales y cadenas de productos básicos», de Bernd-Stefan Grewe (Universidad de Friburgo) y «El auge de las finanzas mundiales, 1850-2000», de Youssef Cassis (Instituto Universitario Europeo de Florencia).

La tercera y última parte, *Perspectivas regionales del cambio económico mundial*, lo forman los seis

capítulos restantes: «África: Cambio económico del sur del Sahara desde 1500», de Gareth Austin (The Graduate Institute of International and Development Studies, Ginebra); «El Nuevo Mundo y la Economía Global de la plata, 1500-1800», de Alejandra Irigoin (London School of Economics); «El cambio económico en Asia Oriental desde el siglo XVII al siglo XX», de Debin Ma (London School of Economics); «Europa y el Mundo, 1500-2000», de Peer Vries (Universidad de Viena); «Asia Meridional en la Economía Mundial», de Bishnupriya Gupta (Universidad de Warwick) y «Destinos cambiantes en la economía del sudeste asiático», de J. Thomas Lindblad (Universidad de Leiden).

En resumen y parafraseando al profesor emérito de Historia Económica Pat Hudson de la Universidad de Cardiff, se trata de un volumen *que contiene sofisticadas ilustraciones de las muchas facetas y características de la Historia de la Economía Mundial, (...), incorporando la divergencia y la interconexión global, ahondando en las historias relacionadas de África, América Latina y Asia, así como de Europa, y abordando los acontecimientos de los siglos XVI al XX.*

Grato paseo, pues, por el espacio tiempo de este planeta que llamamos Tierra y por el que el hombre va dejando su huella (económica) desde hace cientos de miles de años. Un texto agradable, novedoso y sencillo que nos cuenta la Historia Económica de manera distinta. Una Historia de encuentros y desencuentros. Una Historia regional con vocación global. Perfecto tributo a la inspiración abierta por el maestro Patrick O'Brien.

José Antonio Negrín de la Peña
Universidad de Castilla-La Mancha

NOTAS

- (1) Larry Neal y Rondo Cameron (2016). *Historia Económica Mundial. Desde el Paleolítico hasta el presente*. Alianza Editorial. Madrid (5ª ed.). Cuando el texto lo firmaba únicamente el profesor Cameron la pregunta de apertura era, ¿por qué unas naciones son ricas y otras pobres?
- (2) *La Interrogación Retórica (o Erotema) es una figura que consiste en realizar una pregunta sin esperar una respuesta por estar ya contenida o por imposibilidad de encontrarla. Se utiliza para afirmar con mayor énfasis una idea o sentimiento*, <https://www.retorigas.com/2011/11/ejemplos-de-erotema.html>.
- (3) (2012) *India in the World Economy from Antiquity to the Present*, Cambridge University Press; (2012) *The Economic History of India 1857-1947*, Oxford Scholarship Online y (2013) *An Economic History of Early Modern India*, Routledge.
- (4) También ha publicado un gran número de trabajos entre ellos: (2016) *Luxury: A Rich History* (coautor con P. McNeil), OUP Oxford; (2013) *Cotton: The Fabric that Made the Modern World*, Cambridge University Press; (2006) *La Moda: una storia dal medioevo a oggi*, Editori Laterza y (2006) *A Foot in the Past*. OUP/Pasold Research Fund.
- (5) Una traducción libre hablaría de *la perspectiva global que se requiere hoy en día en estos desafiantes cursos o más bien en estos tiempos cambiantes*. En definitiva, el *tempus fugit* Virgiliano que *muta d'accento e di pensiero*, de Verdi.
- (6) Aquí, emergencia se acomoda a la primera acepción del Diccionario de la Real Academia (= acción y efecto de emerger, brotar, salir a la superficie), parecería más adecuado que *The emergence of a world economy*, se tradujera como *La Economía Mundial emergente*.



ECONOMISTAS

COLEGIO DE
MADRID

13 euros

www.cemad.es