

UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS DE MADRID

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Departamento de Economía Aplicada I

**ANÁLISIS DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA
DIRECCIÓN Y SU INFLUENCIA EN LAS
CONDICIONES LABORALES
OBSERVACIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL
ESPAÑOL**

Directora de la Tesis Doctoral:

Dña. Pilar Grau Carles

Codirector de la Tesis Doctoral:

D. Miguel Ángel Marcos Calvo

Autora:

Dña. Rosa Santero Sánchez

Madrid, Diciembre de 2011

A mi madre, Rosa.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	1
1.1. JUSTIFICACIÓN	5
1.2. OBJETIVOS	14
1.3. AGRADECIMIENTOS	18
<u>PARTE PRIMERA</u>	<u>23</u>
CAPÍTULO 2 MARCO CONCEPTUAL: ESTADO DE LA CUESTIÓN	25
2.1. INTRODUCCIÓN	29
2.2. DIVERSIDAD Y GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA	31
2.2.1. Gestión de la diversidad	34
2.3. EFECTOS DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL	43
2.3.1. Ámbito internacional	46
2.3.2. Ámbito nacional	54
2.4. CONDICIONES LABORALES DESDE EL PUNTO DE VISTA DE GÉNERO DE LOS/AS TRABAJADORES/AS	59
2.5. A MODO DE RECAPITULACIÓN	64
CAPÍTULO 3 SELECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA BASE DE DATOS	69
3.1. INTRODUCCIÓN	73
3.2. BASE DE DATOS: ENCUESTA DE ESTRUCTURA SALARIAL	74
3.2.1. Descripción de la Encuesta de Estructura Salarial	75
3.2.2. Características generales de los puestos de trabajo por ocupaciones	79
3.3. TRATAMIENTO DE LA ENCUESTA DE ESTRUCTURA SALARIAL	90
<u>PARTE SEGUNDA</u>	<u>95</u>
CAPÍTULO 4 LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS	97
4.1. INTRODUCCIÓN	101
4.2. DEFINICIÓN Y MEDIDA DE DIVERSIDAD DE GÉNERO	103
4.2.1. Diversidad de género en la dirección	105
4.2.2. Grado de feminización en los puestos de dirección	109
4.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN FUNCIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO	115
4.3.1. Características de las empresas según diversidad de género en los puestos de dirección	116
4.3.2. Características de las empresas según el grado de feminización de los puestos de dirección	131
4.4. IDEAS A RETENER	150
CAPÍTULO 5 PERFILES DE EMPRESAS EN FUNCIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN	157
5.1. INTRODUCCIÓN	161
5.2. PERFILES DE EMPRESAS EN FUNCIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN	164

5.3. PERFILES DE EMPRESAS EN FUNCIÓN DEL GRADO DE FEMINIZACIÓN EN LA DIRECCIÓN	168
5.4. PERFILES DE EMPRESAS AMPLIANDO FACTORES INFLUYENTES	172
5.4.1. Análisis discriminante ampliado sobre diversidad en la dirección de la empresa	173
5.4.2. Análisis discriminante ampliado sobre empresas en función del grado de feminización en la dirección	174
5.5. CONCLUSIONES PREVIAS.....	177
CAPÍTULO 6 RELACIÓN ENTRE DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN Y CONDICIONES LABORALES	181
6.1. INTRODUCCIÓN	185
6.2. ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES LABORALES SEGÚN EL GRADO DE FEMINIZACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS	189
6.2.1. Análisis descriptivo del grado de feminización en la dirección	193
6.2.2. Relación entre el grado de feminización en la dirección y la duración del contrato	200
6.2.3. Relación entre el grado de feminización en la dirección y la antigüedad	216
6.2.4. Relación entre el grado de feminización en la dirección y el tipo de jornada	226
6.2.5. Relación entre el grado de feminización en la dirección y la retribución de la plantilla.....	235
6.3. A MODO DE RESUMEN	251
CAPÍTULO 7 RELACIÓN ENTRE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN Y LA CALIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO.....	259
7.1. INTRODUCCIÓN	263
7.2. INDICADOR SINTÉTICO DE CALIDAD DEL TRABAJO	265
7.3. INFLUENCIA DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN EN LA CALIDAD DEL TRABAJO.....	274
7.4. RESULTADOS A RETENER.....	281
CAPÍTULO 8 CONCLUSIONES.....	287
CAPÍTULO 9 BIBLIOGRAFÍA.....	305
CAPÍTULO 10 ANEXOS.....	325

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución porcentual de mujeres y hombres en los Consejos de Administración de las empresas cotizadas. Unión Europea de los 27 + Noruega. 2006-2009.	8
Tabla 2. Distribución porcentual entre mujeres y hombres en la dirección de empresas. Unión Europea de los 27 + Noruega. 2005-2009.	11
Tabla 3. Correspondencia entre agrupación de ocupación, EES 2006 y por nivel de cualificación.	81
Tabla 4. Correspondencia entre agrupación de ocupación y EES 2006.	82
Tabla 5. Distribución del empleo por cuenta ajena por grupo ocupacional. Porcentaje.	83
Tabla 6. Tasa de actividad, de empleo y de paro por sexo de los/as trabajadores/as. Porcentaje. IV Trimestre 2006.	86
Tabla 7. Distribución de los puestos de dirección según el sexo de los/as trabajadores/as. Porcentaje.	87
Tabla 8. Distribución de puestos de trabajo según la existencia de responsabilidad y/o supervisión en empresas con puestos directivos.	88
Tabla 9. Distribución de puestos de trabajo con responsabilidad en empresas con puestos directivos, según sexo de los/las trabajadores/as. Porcentaje.	89
Tabla 10. Empresas con puestos de dirección. Número.	91
Tabla 11. Empresas según ámbitos de diversidad. Número y porcentaje.	106
Tabla 12. Identificación de empresas en función de diversidad de género en la dirección y diversidad transversal. Nº y porcentaje.	108
Tabla 13. Distribución de empresas según el grado de feminización en la dirección. Número y porcentaje.	111
Tabla 14. Distribución de empresas en función del número de directivas. Número y porcentajes.	112
Tabla 15. Distribución de empresas en función del número de directivos. Número y porcentaje.	113
Tabla 16. Distribución de empresas según diversidad de género y NUTS. Número y porcentaje.	116
Tabla 17. Pruebas chi-cuadrado para diversidad de género y NUTS.	117
Tabla 18. Indicador de disparidad de diversidad respecto al valor medio según región NUTS.	118
Tabla 19. Distribución de empresas según diversidad de género y tamaño empresarial. Número y porcentaje.	120
Tabla 20. Pruebas chi-cuadrado para diversidad de género y tamaño empresarial.	120
Tabla 21. Indicador de disparidad de diversidad respecto al valor medio según tamaño empresarial.	121
Tabla 22. Distribución de empresas según diversidad de género y sector de actividad. Número y porcentaje.	122
Tabla 23. Pruebas chi-cuadrado para diversidad de género y sector de actividad.	123
Tabla 24. Indicador de disparidad de diversidad respecto al valor medio según sector de actividad.	124
Tabla 25. Distribución de empresas según diversidad de género y control o propiedad. Número y porcentaje.	125
Tabla 26. Pruebas chi-cuadrado para diversidad de género y propiedad.	125
Tabla 27. Indicador de disparidad de diversidad respecto al valor medio según propiedad o control de la empresa.	126
Tabla 28. Distribución de empresas según diversidad de género y mercado principal al que dirige su producción/servicio. Número y porcentaje.	126
Tabla 29. Pruebas chi-cuadrado para diversidad de género y mercado principal.	127

Tabla 30. Indicador de disparidad de diversidad respecto al valor medio según mercado principal.	127
Tabla 31. Distribución de empresas según diversidad de género y tipo de convenio. Número y porcentaje.	128
Tabla 32. Pruebas chi-cuadrado para diversidad de género y tipo de convenio.	128
Tabla 33. Indicador de disparidad de diversidad respecto al valor medio según tipo de convenio.	129
Tabla 34. Distribución de empresas según grado de feminización y NUTS. Número y porcentaje.	134
Tabla 35. Pruebas chi-cuadrado para grado de feminización en la dirección y NUTS.	134
Tabla 36. Indicador de disparidad del grado de feminización en la dirección respecto al valor medio según región NUTS.	137
Tabla 37. Distribución de empresas según el grado de feminización en la dirección y tamaño empresarial. Número y porcentaje.	138
Tabla 38. Pruebas chi-cuadrado para grado de feminización en la dirección y tamaño empresarial.	138
Tabla 39. Indicador de disparidad del grado de feminización en la dirección respecto al valor medio según tamaño empresarial.	139
Tabla 40. Distribución de empresas según grado de feminización en la dirección y sector de actividad. Número y porcentaje.	141
Tabla 41. Pruebas chi-cuadrado para el grado de feminización en la dirección y sector de actividad.	142
Tabla 42. Indicador de disparidad del grado de feminización en la dirección respecto al valor medio según sector de actividad.	143
Tabla 43. Distribución de empresas según grado de feminización en la dirección y control o propiedad. Número y porcentaje.	144
Tabla 44. Pruebas chi-cuadrado para grado de feminización en la dirección y propiedad.	144
Tabla 45. Indicador de disparidad de grado de feminización en la dirección respecto al valor medio según propiedad o control de la empresa.	145
Tabla 46. Distribución de empresas según grado de feminización en la dirección y mercado principal al que dirige su producción/servicio. Número y porcentaje.	145
Tabla 47. Pruebas chi-cuadrado para grado de feminización en la dirección y mercado principal.	146
Tabla 48. Indicador de disparidad de grado de feminización en la dirección respecto al valor medio según mercado principal.	146
Tabla 49. Distribución de empresas según grado de feminización en la dirección y tipo de convenio. Número y porcentaje.	147
Tabla 50. Pruebas chi-cuadrado para grado de feminización en la dirección y tipo de convenio.	148
Tabla 51. Indicador de disparidad de grado de feminización en la dirección respecto al valor medio según tipo de convenio.	148
Tabla 52. Resumen de la función canónica discriminante.	164
Tabla 53. Variables introducidas.	165
Tabla 54. Coeficientes de las funciones canónicas discriminantes.	166
Tabla 55. Resultados de la clasificación.	167
Tabla 56. Resumen de la función canónica discriminante.	168
Tabla 57. Variables introducidas.	169
Tabla 58. Coeficientes de las funciones canónicas discriminantes.	170
Tabla 59. Resultados de la clasificación.	171
Tabla 60. Resumen de la función canónica discriminante.	173
Tabla 61. Resultados de la clasificación.	174

Tabla 62. Resumen de la función canónica discriminante	175
Tabla 63. Resultados de la clasificación	176
Tabla 64. Estadísticos descriptivos del grado de feminización en función del tamaño empresarial.	199
Tabla 65. Estadísticos básicos del porcentaje de temporalidad.....	201
Tabla 66. Coeficiente de correlación de Pearson entre el grado de feminización en la dirección y el grado de temporalidad en la empresa. Total muestra y submuestra con directivas.	203
Tabla 67. Resultados de la estimación 1 (variable independiente: grado de feminización) para el total de empresas	203
Tabla 68. Resultados de la regresión 2 (se añade como variable dependiente el grado de feminización al cuadrado) para el total de empresas.....	204
Tabla 69. Resultados de la regresión 3 (se añade como variable independiente el peso de la dirección) para el total de empresas	204
Tabla 70. Resultados de la estimación 4 (se añade como variable independiente el tamaño de la empresa) para el total de empresas.....	205
Tabla 71. Resultados de la estimación 1 (variable independiente: grado de feminización) para empresas con mujeres directivas	206
Tabla 72. Resultados de la regresión 2 (se añade como variable dependiente el grado de feminización al cuadrado) para empresas con mujeres directivas.....	206
Tabla 73. Resultados de la regresión 3 (se añade como variable independiente el peso de la dirección) para empresas con mujeres directivas	207
Tabla 74. Resultados de la estimación 4 (se añade como variable independiente el tamaño de la empresa) para empresas con mujeres directivas.....	207
Tabla 75. Resultados de la estimación 3 para pequeñas empresas.....	208
Tabla 76. Resultados de la estimación 3 para pequeñas empresas (sin variable al cuadrado).	209
Tabla 77. Resultados de la estimación 3 para empresas medianas.....	209
Tabla 78. Resultados de la estimación 3 para empresas medianas (sin la variable al cuadrado).....	210
Tabla 79. Resultados de la estimación 3 para grandes empresas.	211
Tabla 80. Resultados de la estimación 3 para grandes empresas (sin la variable al cuadrado).....	211
Tabla 81. Estadísticos básicos del indicador de la antigüedad media de la plantilla respecto de la antigüedad media de la empresa.	218
Tabla 82. Coeficiente de correlación de Pearson entre la antigüedad relativa y el grado de feminización en la dirección. Total muestra y submuestra con directivas.	220
Tabla 83. Resultados de la estimación 1 para el total de la muestra	221
Tabla 84. Resultado de la estimación 2 para el total de la muestra.....	221
Tabla 85. Resultados de la estimación 3 para el total de la muestra.	222
Tabla 86. Resultados de la estimación 3 para submuestra con directivas	223
Tabla 87. Resultados de la estimación 2 para empresas pequeñas. Total muestra y submuestra con directivas	225
Tabla 88. Estadísticos básicos del grado de parcialidad de la plantilla.....	227
Tabla 89. Coeficiente de correlación de Pearson entre el grado de parcialidad y el grado de feminización en la dirección.	229
Tabla 90. Resultados de la estimación para el total de la muestra	230
Tabla 91. Resultados de la estimación para la submuestra con directivas.	231
Tabla 92. Resultado de la estimación para la submuestra con directivas en función del tamaño empresarial. Empresas medianas y grandes.	232
Tabla 93. Estadísticos básicos para la ganancia relativa por hora de la empresa y la correspondiente ganancia por hora media del sector.....	237

Tabla 94. Coeficiente de correlación de Pearson entre la ganancia relativa por hora de la empresa respecto del sector y el grado de feminización en la dirección.....	239
Tabla 95. Resultados de la estimación para el total de la muestra.	240
Tabla 96. Resultados de la estimación para la submuestra con directivas.	241
Tabla 97. Resultados de la estimación para el total de la muestra en función del tamaño empresarial. Pequeñas, medianas y grandes empresas.....	242
Tabla 98. Estadísticos básicos del peso de la plantilla con responsabilidad que reciben complementos salariales variables.	245
Tabla 99. Coeficiente de correlación de Pearson entre el porcentaje de plantilla con complementos variables y responsabilidad y el grado de feminización en la dirección.....	247
Tabla 100. Estimación de componentes principales. Varianza total explicada.....	267
Tabla 101. Matriz de componentes principales.....	268
Tabla 102. Modelo explicativo de pertenencia al cuarto cuartil del Indicador de Calidad del Trabajo. Modelo logit.	276
Tabla 103. Modelo explicativo de pertenencia al primer cuartil del Indicador de Calidad del Trabajo. Modelo logit 1.	278
Tabla 104. Modelo explicativo de pertenencia al primer cuartil del Indicador de Calidad del Trabajo. Modelo logit 2.	279

ÍNDICE DE GRÁFICOS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución de empresas en función del número de puestos directivos. Porcentaje.....	114
Gráfico 2. Histograma del grado de feminización en la dirección.	195
Gráfico 3. Gráfico de dispersión entre el grado de feminización en la dirección y el grado de temporalidad en la empresa.	202
Gráfico 4. Grado de temporalidad estimado según estimación 2.	212
Gráfico 5. Suma de los cuadrados de los residuos en la estimación lineal por umbrales. Variable dependiente: grado de temporalidad.....	214
Gráfico 6. Curvas de Laffer para distintos grados de feminización.	215
Gráfico 7. Gráfico de dispersión entre el grado de feminización y la antigüedad media de la plantilla relativa a la de la empresa.	219
Gráfico 8. Suma de los cuadrados de los residuos en la estimación lineal por umbrales. Variable dependiente: indicador relativo de la antigüedad de la plantilla respecto de la antigüedad de la empresa.....	226
Gráfico 9. Gráfico de dispersión entre el grado de feminización y el grado de parcialidad de la plantilla.....	228
Gráfico 10. Suma de los cuadrados de los residuos en la estimación lineal por umbrales. Variable dependiente: porcentaje de parcialidad de la plantilla.....	233
Gráfico 11. Distribución acumulada de empresas por el grado de parcialidad en sus plantillas y el grado de feminización en la dirección.....	234
Gráfico 12. Gráfico de dispersión entre la ganancia relativa por hora de la empresa respecto del sector y el grado de feminización de la empresa.	238
Gráfico 13. Suma de los cuadrados de los residuos en la estimación lineal por umbrales. Variable dependiente: ganancia relativa por hora de la empresa y la ganancia por hora media del sector al que pertenece.....	243
Gráfico 14. Gráfico de dispersión entre el porcentaje de plantilla como complementos salariales variables y el grado de feminización en la dirección.....	246
Gráfico 15. Suma de los cuadrados de los residuos en la estimación lineal por umbrales. Variable dependiente: porcentaje de plantilla con responsabilidad con complementos salariales.....	248
Gráfico 16. Curvas de Laffer para el porcentaje de plantilla con complementos salariales variables asociados a puestos de responsabilidad en función del grado de feminización en la dirección.	250
Gráfico 17. Distribución porcentual de empresas por cuartiles del indicador de calidad del trabajo en función de la diversidad en la dirección.....	270
Gráfico 18. Distribución porcentual de empresas por cuartiles del indicador de calidad del trabajo en función de la diversidad transversal.....	271
Gráfico 19. Distribución porcentual de empresas por cuartiles del indicador de calidad del trabajo en función del grado de feminización en la dirección.....	272

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

ÍNDICE DEL CAPÍTULO 1

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1. JUSTIFICACIÓN

1.2. OBJETIVOS

1.3. AGRADECIMIENTOS

1.1. JUSTIFICACIÓN

En los últimos años, los países avanzados han experimentado un cambio radical en sus poblaciones y, en la actualidad, cualquier país encuentra en la sociedad que lo compone grupos de ciudadanos/as diferentes en edad, sexo, raza, nacionalidad, estudios, experiencias, culturas, etc. Esta diferenciación tiene, por un lado, reflejo directo en los mercados de bienes y servicios, tanto desde el punto de vista de los proveedores como desde los clientes, donde las empresas tienen que adaptarse al cambio de sociedad más globalizada y más heterogénea; y, por otro lado, en el mercado laboral que recoge la diversidad de la población que participa de forma activa en el mismo.

Diversidad y discriminación son términos que están relacionados. La Real Academia Española de la Lengua define **diversidad** como “*variedad, desemejanza o diferencia*” y define **discriminación** como “*dar trato de inferioridad a una persona o colectividad por motivos raciales, religiosos, políticos, etc.*”. Existe discriminación cuando se trata de manera diferente a personas o grupos con características diferentes (por motivos de género, edad, raza, religión,...) que componen, por lo tanto, grupos diversos.

De forma general, tanto la legislación nacional como las supranacionales, señalan que todos/as los/as ciudadanos/as tienen derecho a recibir un trato igualitario en cualquier circunstancia, especialmente en el ámbito laboral; sin embargo, la aplicación práctica de este derecho está lejos de ser generalizada.

En el año 2000, el Consejo de la Unión Europea aprobó dos directivas de gran trascendencia frente a la discriminación: la Directiva 2000/43/CE que prohíbe la discriminación a causa del origen racial o étnico y la Directiva 2000/78/CE, que prohíbe la discriminación en el empleo y la ocupación por motivos de religión y creencia, discapacidad, edad u orientación sexual. Estas Directivas tienen una referencia especial a las condiciones de acceso al empleo y a la promoción en todos los niveles de la clasificación profesional, a la orientación y formación profesional, a las condiciones laborales y a la afiliación a organizaciones sindicales o patronales. La

discriminación por razón de género tiene su propio marco jurídico desde hace más de dos décadas (76/207/CEE, del Consejo, de 9 de febrero).

Estas Directivas europeas han sido desarrolladas y ajustadas a las leyes nacionales de cada uno de los países miembros. En España, la Ley 62/2003, de 20 de diciembre, dedica su Capítulo III del Título II a desarrollar las "Medidas para la aplicación del principio de igualdad de trato". Esta Ley modifica varios artículos de otras leyes, como la del Estatuto de los Trabajadores o la de Integración Social de los Minusválidos.

Desde el año 2003, la Unión Europea lleva a cabo la campaña "Por la diversidad. Contra la Discriminación", dirigida tanto a empresas como a trabajadores y otros agentes relacionados con el ámbito laboral, donde destaca "*los aspectos positivos y las ventajas que se derivan de la diversidad, como son una mayor productividad, creatividad, motivación y eficiencia*"¹.

La incorporación de nueva legislación y la modificación de la ya existente busca garantizar que personas de diferentes grupos no sufran discriminación. Sin embargo, el reconocimiento de la diversidad y de las similitudes no implica necesariamente comprender cómo éstas pueden verse aprovechadas en beneficio del individuo, de las empresas y de la sociedad en general. Organizaciones y empresas, conscientes de las implicaciones de la diversidad, en una primera fase, cumplen la ley y seleccionan sus plantillas en igualdad de oportunidades, reconociendo de forma expresa la diversidad de sus trabajadores/as, y en una segunda fase, se plantean cómo gestionar la diversidad para mejorar sus resultados económicos, puesto que "*disponer de un grupo de trabajo diversificado no se traduce automáticamente en beneficios reales*"².

El concepto de diversidad se asocia a grupos de personas. En el ámbito laboral y empresarial, Sánchez Gardey (2007) señala que "*es una propiedad de los grupos de trabajo que mide la heterogeneidad de sus componentes en relación con una serie de*

¹ Referencia literal del documento "Contra la discriminación ¡infórmate y actúa!" en www.stop-discrimination.info.

² Referencia literal del documento "La gestión de la diversidad: ¿Qué gana la empresa?" en www.stop-discrimination.info.

características personales". Como se verá con mayor profundidad en el Capítulo 2, la diversidad puede clasificarse como demográfica y de capital humano. La primera, **diversidad demográfica**, incluye atributos primarios, directamente observables, clasificados en atributos inmutables, aquéllos que no pueden ser cambiados o reconducidos por los individuos (edad, género, procedencia, raza, ...) y otros que sí pueden cambiar con el tiempo y que describen el bagaje de los individuos (nivel educativo, tipo de formación, antigüedad en el puesto de trabajo, áreas de la empresa en las que ha desempeñado su actividad, ...); por otro lado, la **diversidad de capital humano**, incluye atributos no visibles directamente, como conocimientos, cualificación, valores, habilidades y destrezas de las personas.

La diversidad demográfica es fácilmente identificable en las personas y es la que tradicionalmente se referencia en los trabajos empíricos que analizan la diversidad, la forma de gestionarla y los efectos de la misma sobre los/as trabajadores/as y la empresa. De todos los atributos incluidos en la diversidad demográfica, el género y la nacionalidad, raza o etnia, han acaparado especial atención tanto a nivel internacional como nacional. Sin embargo, hay escasa literatura sobre otros atributos, como la edad, que seguramente cobrará especial importancia en el futuro inmediato, puesto que en la mayoría de los países europeos -incluido España- se está produciendo un envejecimiento poblacional que se traslada al mercado laboral.

En España, el estudio de la diversidad se ha centrado en la misma desde la perspectiva de género. El motivo principal ha sido que en las últimas décadas la presencia de las mujeres en el mundo laboral ha aumentado de manera significativa y constante, situándose en cifras cada vez más próximas al empleo masculino. Según los datos de la Encuesta de Población Activa, la tasa de actividad de las mujeres españolas ha pasado del 46,3% al 52,2% del año 2005 al 2010.

Sin embargo, este incremento de la participación laboral femenina no se ha visto acompañado por un aumento proporcional de mujeres en todos los grupos ocupacionales, especialmente en altos puestos directivos y con capacidad de decisión, por lo que parece que el acceso al mercado laboral sí está asegurado en igualdad de condiciones frente a los hombres, pero no así su promoción y desarrollo profesional.

Según cifras de la Comisión Europea, en el año 2009, sólo el 10% de los miembros de los Consejos de Administración de las empresas cotizadas españolas eran mujeres (Tabla 1), cifra muy alejada de la de otros países, como los nórdicos (42% en Noruega, 27% en Suecia, 24% en Finlandia, 18% en Dinamarca), y cercana a las de los Países Bajos (15%) o del Reino Unido (12%). En relación al porcentaje de mujeres que ocupan puestos de presidencia en las empresas cotizadas, España se encuentra en la media de la UE-27, con un 3% de presidentas.

Tabla 1. Distribución porcentual de mujeres y hombres en los Consejos de Administración de las empresas cotizadas. Unión Europea de los 27 + Noruega. 2006-2009.

	2006				2007				2008				2009			
	Presidentes/as		Miembros		Presidentes/as		Miembros		Presidentes/as		Miembros		Presidentes/as		Miembros	
	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
EU-27	4	96	10	90	3	97	10	90	3	97	11	89	3	97	11	89
Alemania	0	100	11	89	0	100	11	89	0	100	13	87	0	100	13	87
Austria	0	100	6	94	0	100	5	95	0	100	6	94	0	100	7	93
Bélgica	0	100	6	94	0	100	6	94	0	100	7	93	0	100	8	92
Bulgaria	26	74	17	83	13	87	15	85	17	83	12	88	15	85	17	83
Chipre	0	100	6	94	0	100	2	98	0	100	3	97	0	100	3	97
Dinamarca	0	100	12	88	0	100	15	85	0	100	17	83	0	100	18	82
Eslovaquia	4	96	10	90	20	80	24	76	10	90	18	82	10	90	18	82
Eslovenia	20	80	19	81	0	100	14	86	0	100	18	82	7	93	10	90
España	4	96	4	96	0	100	6	94	0	100	8	92	3	97	10	90
Estonia	0	100	13	87	7	93	10	90	6	94	8	92	7	93	6	94
Finlandia	0	100	20	80	0	100	18	82	4	96	20	80	8	92	24	76
Francia	4	96	8	92	0	100	9	91	0	100	9	91	0	100	10	90
Grecia	2	98	8	92	0	100	11	89	0	100	6	94	0	100	5	95
Hungría	5	95	12	88	0	100	11	89	0	100	16	84	0	100	13	87
Irlanda	2	98	5	95	5	95	6	94	5	95	7	93	5	95	8	92
Italia	4	96	4	96	5	95	3	97	5	95	4	96	5	95	4	96
Latvia	8	92	21	79	8	92	17	83	3	97	16	84	6	94	17	83
Lituania	0	100	16	84	5	95	18	82	3	97	16	84	3	97	15	85
Luxemburgo	0	100	1	99	0	100	3	97	0	100	3	97	0	100	3	97
Malta	0	100	4	96	8	92	4	96	6	94	4	96	6	94	4	96
Países Bajos	0	100	8	92	0	100	14	86	0	100	14	86	0	100	15	85
Polonia	12	88	9	91	11	89	12	88	11	89	10	90	5	95	10	90
Portugal	2	98	7	93	0	100	3	97	0	100	3	97	0	100	4	96
Reino Unido	0	100	12	88	2	98	12	88	0	100	12	88	0	100	12	88
República Checa	3	97	8	92	11	89	11	89	15	85	13	87	9	91	13	87
Rumania	3	97	13	87	0	100	18	82	8	92	12	88	0	100	12	88
Suecia	0	100	24	76	0	100	24	76	0	100	27	73	0	100	27	73
Noruega	2	98	35	65	11	89	34	66	11	89	43	57	11	89	42	58

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

La representación en las empresas que cotizan en el IBEX 35 es aún más escasa. Según un estudio realizado por el Instituto de la Mujer (2007), de los 550 altos puestos directivos de las empresas del IBEX-35, sólo 25 (el 4,5%) estaban ocupados por mujeres. Y de las 35 sociedades consideradas, 20 no tenían ninguna mujer en su cúpula. Otros estudios, como el de Mateos de Cabo, Gimeno y Escot (2006), ofrecen

datos similares. En 2006, en las 1.085 empresas españolas de mayor tamaño, sólo el 6,6% de los puestos en los Consejos de Administración estaban ocupados por mujeres.

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

- Por un lado, se han tratado de identificar y analizar los mecanismos que producen este desajuste. Estos estudios concluyen que las mujeres encuentran más dificultades para acceder a puestos de responsabilidad y toma de decisiones debido, fundamentalmente, a la existencia de barreras culturales e institucionales.
- Por otra parte, se ha indagado en la justificación de incorporar a mujeres en los órganos de alta dirección y en los Consejos de Administración debido a la potencial relación con unos mejores resultados empresariales. Aunque esta línea de trabajo no determina conclusiones unánimes, sí es cierto, que una mayoría establece una relación positiva entre diversidad de género en los Consejos de Administración y la rentabilidad empresarial, lo que lleva a plantear la cuestión de la participación activa de las mujeres en la alta dirección de las empresas ya no en términos de equidad y justicia social, sino como un elemento más de competitividad empresarial.

Los Consejos de Administración y la alta dirección son elementos que forman parte de la organización de las grandes empresas, por lo que un análisis de la diversidad de género en alta dirección limita las conclusiones a una parte importante, aunque reducida, del tejido empresarial, especialmente en nuestro país.

Al ampliar el estudio de la diversidad de género a cualquier puesto de dirección en los distintos departamentos que conforman la organización de una empresa, incluyendo la dirección de las pequeñas y medianas empresas, la panorámica de la presencia de las mujeres en el tejido empresarial europeo es distinta (Tabla 2).

En la Unión Europea de los 27, en promedio, la dirección de las empresas está ocupada por un 33% de mujeres y un 67% de hombres, un valor todavía lejos de la paridad. Además, se observa que en los últimos cinco años apenas se ha producido variación en esta distribución (sólo ha aumentado un punto porcentual desde el año 2005 donde la presencia de la mujer en la dirección de las empresas europeas fue del 32%).

Sin embargo, cuando se analiza la situación por países es evidente la heterogeneidad. Del grupo de los 27, sólo 8 países en el año 2009 presentaban un porcentaje de mujeres en la dirección de las empresas igual o superior a la media. Francia es el país que mayor porcentaje de mujeres directivas ha mantenido en los últimos años, alcanzando en el año 2008 el 43% del total, el cual se redujo al 40% en el año 2009. Le siguen España, Italia, Latvia y Polonia con el 35% de directivas.

La referencia a los países nórdicos es obligada cuando se habla de la presencia de mujeres en puestos directivos. Sin embargo, como muestra la Tabla 2, Noruega (21%), Suecia (26%), Finlandia (22%) y Dinamarca (24%) ocupan posiciones por debajo de la media en cuanto a la ocupación de puestos directivos tanto en empresas grandes como pymes. Estos datos podrían cuestionar las políticas activas de igualdad, puesto que las grandes empresas cumplen la ley incorporando las cuotas de mujeres en los Consejos, pero la igualdad efectiva no se produce en todos los puestos de dirección de las empresas con independencia del tamaño.

Tabla 2. Distribución porcentual entre mujeres y hombres en la dirección de empresas. Unión Europea de los 27 + Noruega. 2005-2009

	2005		2006		2007		2008		2009	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
UE-27	32	68	32	68	32	68	33	67	33	67
Alemania	31	69	32	68	29	71	30	70	31	69
Austria	31	69	31	69	33	67	32	68	30	70
Bélgica	30	70	29	71	27	73	31	69	29	71
Bulgaria	26	74	26	74	29	71	30	70	31	69
Chipre	0	100	0	100	25	75	0	100	17	83
Dinamarca	23	77	23	77	26	74	27	73	24	76
Eslovaquia	36	64	32	68	28	72	29	71	30	70
Eslovenia	25	75	25	75	26	74	24	76	24	76
España	34	66	35	65	34	66	35	65	35	65
Estonia	30	70	26	74	27	73	32	68	34	66
Finlandia	21	79	23	77	20	80	17	83	22	78
Francia	41	59	40	60	40	60	43	57	40	60
Grecia	26	74	27	73	28	72	29	71	28	72
Holanda	27	73	27	73	28	72	27	73	29	71
Hungría	28	72	28	72	32	68	29	71	29	71
Irlanda	19	81	20	80	19	81	21	79	19	81
Italia	35	65	34	66	34	66	35	65	35	65
Latvia	43	57	43	57	38	62	35	65	35	65
Lituania	39	61	40	60	33	67	32	68	32	68
Luxemburgo	30	70	27	73	27	73	20	80	33	67
Malta	20	80	17	83	17	83	20	80	20	80
Polonia	29	71	32	68	36	64	35	65	35	65
Portugal	34	66	35	65	33	67	32	68	31	69
Reino Unido	34	66	35	65	34	66	33	67	33	67
República Checa	26	74	28	72	27	73	27	73	27	73
Rumania	:	:	28	72	29	71	27	73	27	73
Suecia	23	77	26	74	26	74	24	76	26	74
Noruega	22	78	21	79	21	79	18	82	21	79

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

La relación de la diversidad de género en la empresa, y en concreto en la dirección de la misma, con diferentes aspectos de la organización, funcionamiento y resultados empresariales ha sido objeto de distintos análisis tanto a nivel nacional como internacional. Los resultados señalan que la diversidad, medida a través de la diversidad de género, generalmente parece mostrar efectos positivos sobre los resultados empresariales (beneficios, ingresos, rentabilidad, valor) y otros aspectos del funcionamiento y organización de la empresa (mejora de la imagen corporativa, reducción del absentismo laboral, menor rotación de la plantilla, ampliación de mercados).

Estos estudios no presentan un modelo teórico que dé soporte a estas relaciones; sin embargo, es importante reconocer que la diversidad de género (como

de otros criterios) es una característica de los recursos humanos que utilizan las empresas como factor productivo; y que estos últimos son un factor de competitividad fundamental para la empresa. En este sentido, la capacidad de mejorar la competitividad de las empresas estaría ligada a una mejora de la productividad de sus plantillas "diversas".

En resumen, a pesar de los avances en la investigación de la relación entre diversidad de género (o presencia de mujeres) en la dirección de las empresas y los resultados empresariales, se observan algunas lagunas importantes, entre las que cabe destacar las siguientes:

a) La diversidad de género se identifica habitualmente en la investigación empírica con la presencia de directivas o con el peso que tienen las directivas en los Consejos de Administración.

b) Los principales análisis empíricos **se centran sólo en grandes empresas o en empresas cotizadas**; por lo que analizan un ámbito muy reducido de la realidad empresarial, sobre todo en España y Europa, y sus resultados, en principio, no deberían ser generalizables a empresas de tamaño inferior (PYME).

c) La mayoría de los estudios que analizan los efectos de la presencia de mujeres en alta dirección **buscan la relación con la competitividad y el desarrollo empresarial**, principalmente, a través de indicadores económicos de rentabilidad o del valor de la empresa, dejando sin cubrir otros aspectos con un potencial explicativo significativo, como el tipo de estructura organizativa o las condiciones laborales de las plantillas, relacionadas directamente con los recursos humanos de la empresa.

d) La relación entre la diversidad y los resultados empresariales se ha estudiado principalmente mediante **enfoques descriptivos y medidas de asociación**, y son escasos los que utilizan técnicas econométricas que refuercen la posible relación de causalidad y endogeneidad.

e) Las investigaciones realizadas hasta el momento no profundizan en posibles efectos intermedios, especialmente sobre los recursos humanos de la empresa, que proporcionen una guía en la posible cadena de efectos a través de la cual la diversidad

en los puestos de decisión termina influyendo de forma positiva a la rentabilidad, la productividad u otros factores de competitividad empresarial.

Esta tesis pretende avanzar en algunos de los aspectos señalados en el párrafo anterior que se concretarán en los objetivos e hipótesis que se recogen en el apartado siguiente, y para ello se propone:

a) Explorar **diferentes conceptos que sirvan para aproximar una medida de diversidad de género** en la dirección, teniendo en cuenta no sólo la presencia y el peso de las mujeres en los equipos directivos, sino un concepto más amplio de diversidad que aluda a la coexistencia de hombres y mujeres en función del número de puestos de dirección en la empresa.

b) Analizar el tejido empresarial español en función de la diversidad de género en los equipos directivos utilizando una muestra donde se incluyan **no sólo grandes empresas sino también pequeñas y medianas**. De esta forma, no sólo se amplía el tipo de empresa en función del tamaño, sino también el tipo de puesto de dirección ocupado.

c) Estudiar la relación entre la diversidad de género en la dirección y las condiciones laborales de las plantillas a través de una amplia **batería de análisis estadísticos y econométricos**, que permita profundizar en efectos directos sobre los recursos humanos de las empresas, que sean potenciales efectos intermedios para que mejore la productividad laboral y, por tanto, la competitividad de la empresa, y, sirva para profundizar en la cadena de efectos de la diversidad de género sobre los resultados empresariales.

1.2. OBJETIVOS

El objetivo final de esta investigación es definir y analizar la diversidad de género en la dirección de las empresas españolas, así como su influencia en las condiciones laborales de sus trabajadores/as.

El concepto de diversidad de género en la dirección se trabaja desde distintos puntos de vista:

1. Desde el **punto de vista teórico**, ahondando en la definición de diversidad, posibles formas de medición y cuantificación de la misma, así como las implicaciones de asumir cada una de las diferentes definiciones.

2. Desde el **punto de vista descriptivo**, que permite conocer la realidad empresarial española en función de las características de las empresas y encontrar perfiles empresariales diferentes en función de la diversidad de género en la dirección.

3. Desde un **punto de vista analítico**, cuya finalidad es la búsqueda de efectos sobre las condiciones laborales de las plantillas de las empresas, como elemento intermedio de la productividad laboral y, en consecuencia, de la productividad total y de la competitividad empresarial.

Este objetivo general se desglosa, de forma esquemática, en los siguientes objetivos específicos:

OE1. Explorar diferentes conceptos de diversidad de género en dirección, que se concretarán en distintas definiciones operativas, teniendo en cuenta, la presencia y el peso de las mujeres en puestos de dirección, así como la presencia conjunta de hombres y mujeres en los equipos directivos de las empresas.

OE2. Realizar un detallado mapa del tejido empresarial español en función de la diversidad de género en puestos de dirección (según las diferentes definiciones) y de las características empresariales (sectores de actividad, tamaño empresarial, titularidad pública o privada, etc.).

OE3. Determinar si en el tejido empresarial español existen perfiles de empresas “diversas” frente a otras “no diversas”, que no incorporan la diversidad en la dirección según las diferentes definiciones.

OE4. Estudiar la relación entre la diversidad de género en la dirección de las empresas, medida esta por el grado de feminización, sobre un conjunto de condiciones laborales (temporalidad, duración del contrato, condiciones salariales, etc.) de las plantillas.

OE5. Construcción de un indicador de calidad del puesto de trabajo, que incluya las condiciones laborales más relevantes para la identificación de un empleo de “calidad”.

OE6. Analizar la relación entre la diversidad de género en la dirección y el indicador de calidad del puesto de trabajo que resume el conjunto de condiciones laborales de las plantillas.

El desarrollo de esta investigación se lleva a cabo en varias etapas. En el Capítulo 2, se realiza una revisión bibliográfica y documental que permite centrar el objeto principal de estudio y formular las hipótesis de la investigación buscando los modelos teóricos que más se ajusten.

En el Capítulo 3 se incluye una descripción de la fuente de información utilizada y las transformaciones que han sido necesarias para seleccionar la base de datos que se utiliza en esta tesis.

El Capítulo 4 presenta, en primer lugar, varias definiciones teóricas y operativas de la diversidad de género en dirección, que serán utilizadas a lo largo de esta investigación (OE1). Posteriormente, se presenta un detallado mapa del tejido empresarial español según las diferentes definiciones, atendiendo a variables de clasificación de las empresas (NUTS³, sectores de actividad, tamaño empresarial, titularidad pública o privada, etc.) (OE2). Este objetivo se desarrolla a través de un análisis estadístico descriptivo con contrastes de diferencias de medias, que permite

³ NUTS son las siglas en francés de la Nomenclatura de las Unidades Territoriales Estadísticas utilizadas por la Unión Europea con fines estadísticos. Tiene una estructura jerárquica de tres niveles, de las cuales las regiones NUTS-1 representan la jerarquía mayor. Ésta es la que se recoge en la EES 2006.

identificar qué características de las empresas tienen un comportamiento distinto en función de la diversidad de género en la dirección.

En el Capítulo 5, se da paso a la identificación, mediante técnicas de análisis estadístico multivariante, de los perfiles de las empresas según la diversidad de género en la dirección (OE3). Las características empresariales utilizadas como potenciales factores discriminantes coinciden con las utilizadas en el capítulo anterior.

En el Capítulo 6 se estudia la relación entre el grado de feminización de la dirección de las empresas y las condiciones laborales que hacen que una empresa sea más atractiva para los/as trabajadores/as (baja temporalidad, elevados salarios, jornada flexible, complementos salariales, etc.) (OE4). El análisis se lleva a cabo a través de una batería de instrumentos estadísticos y econométricos (gráficos de dispersión, correlación, contrastes no paramétricos, regresiones lineales y no lineales, univariantes y multivariantes, regresiones por umbrales, etc.) que permiten contrastar las hipótesis teóricas que se mantienen en la literatura sobre la gestión de la diversidad y su efecto sobre las condiciones laborales.

En el Capítulo 7 se construye un indicador de calidad del puesto de trabajo que recoge algunas condiciones laborales analizadas en el capítulo anterior (OE5). Para la construcción del indicador se utiliza el análisis de componentes principales que permite asignar un peso objetivo a cada variable que forma parte del indicador. Además, se analiza la relación entre este indicador y la diversidad de género en la dirección (OE6) a través de un modelo de probabilidad (logit).

Por último, se presentan las conclusiones más relevantes de la investigación como contrastación de las hipótesis que se plantean en los objetivos.

A modo de resumen, se presentan en el Cuadro 1 los objetivos planteados, los capítulos donde se desarrollan, la fuente de información y las metodologías utilizadas para alcanzar esos objetivos. En las dos últimas columnas se encuentran las hipótesis teóricas a contrastar y la aceptación o rechazo de las mismas, como conclusiones.

Cuadro 1. Objetivos, hipótesis, principales conclusiones y estructura de la tesis

Objetivos	Capítulos	Fuente de información	Técnicas	Hipótesis	Conclusiones
OE1	2 y 4	Bibliografía	Revisión bibliográfica	La definición operativa de diversidad condiciona los efectos sobre los resultados empresariales.	Se presentan varias definiciones y el mapa de diversidad difiere en función de cada una de ellas.
OE2	4	Muestra EES agregada de empresas	Análisis descriptivo, contraste de medias, indicador de disparidad	Existen diferentes tipos de empresa en función de la diversidad en la dirección y las características influyen de forma diferente en ellas.	El mapa de diversidad en el tejido empresarial español es diferente en función de la definición utilizada. Las características de las empresas influyen de forma distinta.
OE3	5	Muestra EES agregada de empresas	Análisis discriminante	Se pueden agrupar tipos de empresas en función de características empresariales.	Se definen perfiles de empresas y se identifican aquellas características relevantes como discriminantes.
OE4	6	Muestra EES agregada de empresas	Gráficos de dispersión, correlación, regresiones lineales y no lineales, regresiones por umbrales, "curva de Laffer"	El grado de feminización en la dirección influye en las condiciones laborales de las plantillas.	Sí influye, aunque no en el mismo sentido ni con la misma fuerza en cada condición laboral analizada.
OE5	7	Muestra EES agregada de empresas	Análisis de componentes principales y construcción indicador sintético	Construcción de indicador de calidad del trabajo.	Se identifican unos factores de síntesis (componentes principales) que permiten construir un indicador resumen de las condiciones laborales.
OE6	7	Muestra EES agregada de empresas	Estimación modelo de probabilidad	La diversidad influye en el indicador de calidad.	El grado de feminización en la dirección ejerce una influencia positiva sobre la probabilidad de que las empresas ofrezcan mejores condiciones laborales.
	8	Bibliografía y Muestra EES agregada de empresas	Definir y analizar la diversidad de género en la dirección de las empresas españolas, así como su influencia en las condiciones laborales de sus plantillas	La diversidad de género en la dirección mejora las condiciones laborales de las plantillas.	El grado de feminización, como medida de diversidad en la dirección, aumenta la probabilidad de que la empresa se encuentre entre aquellas que ofrecen mejores condiciones laborales, medidas a partir del indicador sintético de calidad del trabajo.

Fuente: Elaboración propia

1.3. AGRADECIMIENTOS

Ha sido un camino muy largo el que he tenido que recorrer hasta poder finalizar la tesis doctoral, aunque durante el recorrido he tenido varias paradas, donde he ido abandonado anteriores intentos de investigación. Esta tesis es el tercer intento de formalización y, espero que el último. Para llegar hasta aquí, ha sido fundamental que contara con algunas personas que han sido clave en todo este proceso.

El germen de esta tesis salió de una reunión con mi compañera y amiga Maribel Martínez. Gracias a ella, a su decisión, a su empuje, a su convencimiento, me hizo elegir tema, me puso plazos, me facilitó el acceso a bibliografía, a discusiones sobre el tema con especialistas en el tema de género y permitió que participase en trabajos previos que me han ayudado a construir la base de lo que hoy es este documento, en definitiva, me convenció de que la tesis tenía que verla como un proyecto de investigación y tratarla como tal. Su tiempo, su dedicación, su experiencia, su profesionalidad y su generosidad están presentes en mi investigación y en mi persona.

También tengo que agradecer a Alfonso Novales el tiempo que me ha dedicado. Sus conversaciones y sus comentarios siempre me han obligado a reflexionar y a profundizar. Pero lo que más me ha valido ha sido su confianza. Su apoyo personal ha servido para que creciese la confianza en mí misma y estuviese segura que podía realizar una investigación seria que se convirtiera en una tesis. Por supuesto, también agradecerle que haya estado a mi lado (aunque fuera al otro lado del teléfono) en momentos críticos.

Debo un agradecimiento especial a mi codirector, Miguel Ángel Marcos, porque sin apenas conocerme, hace unos cuantos años cuando estaba en mi segundo intento de tesis, revisó el trabajo que realicé y me sirvió para introducirme en las metodologías multivariantes, para mí desconocidas en aquel momento. Desde entonces se ha convertido en un amigo y compañero en muchos proyectos, profesionales y personales, y le debo especialmente el apoyo moral en los momentos de dudas.

Para que haya podido terminar en el plazo adecuado y presentar la tesis tengo que dar las gracias a otra amiga, Laura de la Cruz. Ella ha estado haciendo un seguimiento exhaustivo de todos los requisitos y plazos administrativos. Si no fuera por ella, no habría pegado el último empujón que necesitaba para finalizar.

A Pilar Grau, mi directora, tengo que agradecerle desde un principio, su preocupación, sus comentarios, su apoyo, que haya estado en los momentos clave y que haya hecho el esfuerzo que la he pedido, especialmente en la recta final.

Por último, tengo que agradecer a mi familia su apoyo incondicional. A Roberto, el convencimiento de que podría lograrlo, el que se encargase de Carla y Diego para que pudiese tener un buen ambiente de trabajo en casa y, por supuesto, el que esté a mi lado. Aunque tienen un motivo oculto para ayudarme a trabajar y terminar la tesis, Carla y Diego, sin saber lo que significa, han estado apoyándome y preguntándome cada día, ¿cuánto te queda para terminar? He renunciado a muchas horas de dedicación a Carla y Diego para poder investigar, y ahora tendré que devolvérselas con intereses.

Me considero afortunada porque a lo largo de mi vida he encontrado muy buenos/as amigos/as que se han preocupado por mí y se han ofrecido a ayudarme en todo este proceso. Nuria, gracias por la lectura de la tesis desde tu perspectiva, por que complementa y mejora el contenido, y gracias también por tu ayuda con el formato. Raquel, tus comentarios siempre perfeccionan el texto y facilitan la lectura; y junto con Miguel Ángel, Félix, Orlando y Paco, me habéis ayudado a desconectar y a tomar el trabajo con buen humor. Charo, Gema, Nuria, Elena M. y Elena C. habéis sabido respetar los momentos en los que la palabra "tesis" era innombrable y preguntar por ella cuando la crisis pasó. Luismi, Jorge, Belén, Javier, Pedro, Rafa, Pablo, Pilar, Mercedes, Concha, Nacho, Nandy, Fernando, Begoña... siempre habéis tenido una palabra de ánimo y sé que compartís mi alegría de que llegue este momento. Quedan muchas personas por aparecer, de mi familia, de colegas, de compañeros y compañeras, de amigos y amigas. A todos y todas, gracias.

Quiero finalizar los agradecimientos con el recuerdo de la persona que me ha guiado en mi vida, mi madre. Una mujer que comenzó a trabajar a los 14 años, que siempre se preocupó de su familia, que supo conciliar su vida familiar y laboral en los momentos en los que trabajó, que estaba convencida de la importancia que tenía la educación en el mercado laboral, que con su ejemplo me enseñó lo importante que es el esfuerzo y el trabajo bien hecho, a ser posible siempre de buen humor y acompañado de una sonrisa, que se sintió orgullosa cuando empecé a trabajar como profesora de universidad y que se sentiría orgullosa y feliz en este momento.

A partir de ahora, comienza una nueva etapa.

PARTE PRIMERA

CAPÍTULO 2

MARCO CONCEPTUAL: ESTADO DE LA CUESTIÓN

ÍNDICE DEL CAPÍTULO 2

CAPÍTULO 2 MARCO CONCEPTUAL: ESTADO DE LA CUESTIÓN

2.1. INTRODUCCIÓN

2.2. DIVERSIDAD Y GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA

2.2.1. Gestión de la diversidad

2.3. EFECTOS DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL

2.3.1. Ámbito internacional

2.3.2. Ámbito nacional

2.4. CONDICIONES LABORALES DESDE EL PUNTO DE VISTA DE GÉNERO DE LOS/AS TRABAJADORES/AS

2.5. A MODO DE RECAPITULACIÓN

2.1. INTRODUCCIÓN

Como se ha puesto de manifiesto en el capítulo anterior, el objetivo final de esta tesis es definir y analizar la diversidad de género en la dirección de las empresas españolas, así como su influencia en las condiciones laborales de sus trabajadores/as.

El concepto de diversidad de género se trabaja, en primer lugar, desde el punto de vista teórico, ahondando en la definición de diversidad, las posibles formas de medición y cuantificación de la misma, así como en las implicaciones de asumir cada una de las diferentes definiciones. Para poder desarrollar este objetivo, formulado como OE1, es necesario realizar una aproximación al marco teórico existente, mediante una revisión de la literatura, que incluye los estudios nacionales e internacionales más relevantes realizados sobre esta materia, identifica los aspectos más analizados en la literatura, y permite conocer las limitaciones, condicionantes o problemas que se han encontrado hasta ahora.

En esta revisión bibliográfica se incluyen referencias relacionadas con los objetivos específicos de esta investigación. Por un lado, en el primer apartado, se introduce el concepto de diversidad en un sentido amplio y se hace referencia a la gestión de la diversidad, su desarrollo e implementación en la actividad empresarial, como elemento imprescindible para que la diversidad en las plantillas se transformen en beneficios para el individuo, la empresa y la sociedad. Esta revisión permitirá definir distintos conceptos de diversidad y buscar la definición operativa de la misma en la base de datos utilizada en esta tesis (OE1), algunos de ellos recogidos ya en la literatura y definiciones nuevas que son una aportación de esta investigación.

En el segundo apartado, se encuentra una revisión de los trabajos cuyo objetivo principal es encontrar los efectos de la incorporación de equipos directivos diversos en género sobre el desarrollo empresarial, medido principalmente a través de indicadores económico-financieros. Esta revisión de los efectos sobre la competitividad permite identificar aquellas metodologías y técnicas que mejor se adecúan a las distintas fuentes de información y aporta conclusiones que van a ser útiles en el análisis descriptivo, estadístico y econométrico que aquí se presenta.

Otros aspectos relacionados con la empresa, como las condiciones laborales de las plantillas, han quedado relegados a una investigación muy puntual y ligada principalmente a ámbitos de estudios como la psicología o la sociología. Esta limitación es importante para esta investigación, cuyo objetivo final es encontrar una relación entre la diversidad de género en la dirección de las empresas y las condiciones laborales de los/as trabajadores/as. La literatura existente, en este sentido, se ha centrado habitualmente en aspectos muy concretos, como la retribución salarial o la temporalidad. La diferencia y discriminación salarial de género es un importante foco de atención, que se ha tratado desde el análisis de trabajadores/as a nivel individual y sin tener en cuenta la consideración de empresa, que es la unidad de análisis en esta tesis. En el tercer apartado de este capítulo se incorporan algunas referencias que relacionan condiciones laborales desde el punto de vista de género, aunque éstas son analizadas a nivel de los/as trabajadores/as.

Por último, y a modo de resumen, se exponen las conclusiones generales alcanzadas tras la revisión de la literatura existente en torno a esta temática y que servirán para centrar el análisis empírico y econométrico posterior.

2.2. DIVERSIDAD Y GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA

La Real Academia Española de la Lengua define **diversidad** como “*variedad, semejanza o diferencia*”. Según el Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad “*se entiende por diversidad los perfiles que diferencian a las personas y que tienen un impacto en el comportamiento grupal*”⁴. En otras palabras, la diversidad hace referencia al reconocimiento, respeto y valoración de la variedad e interacción de distintos individuos con diferentes culturas, edades, género, educación, formación, experiencias, capacidades, etc.

El concepto de diversidad aparece ligado inicialmente al ámbito de la sociología, aunque se traslada rápidamente al mundo de la empresa, generando nuevas áreas de investigación en distintos campos, destacando el legislativo y el económico-empresarial (Kochan et al, 2003). La diversidad aplicable al entorno profesional puede ser definida como: “*una propiedad de los grupos de trabajo que mide la heterogeneidad de sus componentes en relación con una serie de características personales*” (Sánchez, 2007).

En la literatura sobre diversidad (de Anca y Vázquez, 2005; Alonso y Martínez, 2009) se distinguen dos dimensiones de características personales a tener en cuenta en las personas que conforman las plantillas en las empresas:

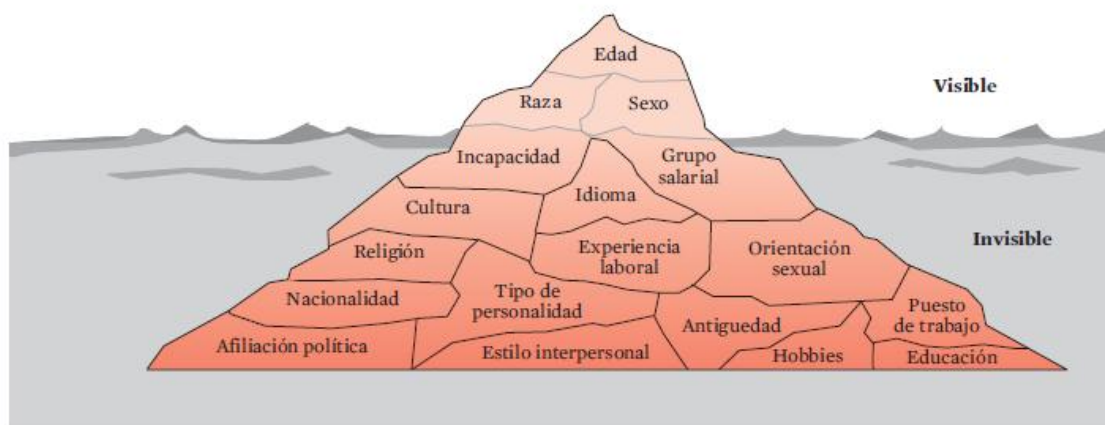
a) El nivel externo o visible que incluye los aspectos socio-demográficos, como la etnia, la edad y el género. Son reconocibles exteriormente y se entienden como inmutables.

b) El nivel interno o invisible que incluye aspectos como la formación, la trayectoria o experiencia profesional, las creencias, las preferencias (la orientación sexual y política), las actitudes y los valores. Estas características pueden ser modificables por los individuos.

⁴ <http://www.iegd.org/spanish800/gestion.htm>

Para representar estas dos dimensiones de la diversidad a menudo se ha utilizado la "metáfora del iceberg" (Casanova, 2008, Alonso y Martínez, 2009). Los aspectos visibles hacen que la diversidad resulte evidente, pero los aspectos no visibles tienen una gran incidencia sobre la interacción entre las personas, repercutiendo sobre la actividad diaria y, sobre los resultados de los equipos de trabajo. La metáfora del iceberg resulta también útil para ser conscientes de que existe diversidad incluso en equipos de trabajo visiblemente homogéneos, y que es importante para la gestión de los recursos humanos de la empresa.

Ilustración 1. Criterios visibles e invisibles relacionados con la diversidad de las personas



Fuente: Casanova, 2008 en Alonso y Martínez, 2009, pág. 22.

Actualmente, la diversidad de género acapara especial atención tanto a nivel internacional como nacional. En España, la mayoría de las empresas que han incorporado el discurso de la diversidad en su cultura empresarial lo han hecho principalmente atendiendo al género, debido al significativo y constante aumento en las últimas décadas de la participación laboral femenina.

Este criterio se muestra como un objetivo principal en el European Business Test Panel 2008 (Alonso y Martínez, 2009), que refleja los resultados en cuanto a cuáles son las dimensiones de la diversidad que son contempladas por los/as empresarios/as europeos/as y, que son objeto de iniciativas concretas por parte de las

empresas. Los resultados muestran que, en primer lugar, la edad y, en segundo lugar, el sexo son generadores de diversidad en los equipos y, por tanto, son aspectos que las empresas deben incorporar dentro de la gestión de la diversidad como parte de su estrategia.

Por ello, en esta investigación, la diversidad a tener en cuenta en la dirección de las empresas utilizará para su análisis el **criterio de género**.

Desde un punto de vista legislativo, la práctica totalidad de los países occidentales incluyen la prohibición de la discriminación laboral por razón de raza, sexo, edad, etc. En el caso de la legislación española, el principio de no discriminación queda recogido en el artículo 16 de la Constitución Española de 1978 que establece que *“Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquiera otra condición o circunstancia personal o social”*.

A pesar de existir un reconocimiento legal sobre la prohibición de discriminación, la realidad ha demostrado que no ha sido suficiente a la hora de asegurar la inclusión y promoción de la diversidad en las organizaciones, tanto vertical como horizontalmente (Kochan et al, 2003).

Desde un punto de vista económico-empresarial, la diversidad aparece en los equipos de trabajo dentro de las empresas, y en este sentido, el Estatuto de los Trabajadores recoge en varios artículos derechos relacionados con la discriminación⁵.

En relación a los derechos de los trabajadores, por ejemplo, el artículo 4.2.c) determina que los trabajadores tienen derecho *“A no ser discriminados directa o indirectamente para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo, estado civil, edad dentro de los límites marcados por esta ley, origen racial o étnico, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua, dentro del Estado*

⁵ Redacción tras las modificaciones introducidas por la Ley 62/2003.

español. Tampoco podrán ser discriminados por razón de discapacidad, siempre que se hallasen en condiciones de aptitud para desempeñar el trabajo o empleo de que se trate”.

En relación a los contratos, el artículo 17.1, indica que *"Se entenderán nulos y sin efecto los preceptos reglamentarios, las cláusulas de los convenios colectivos, los pactos individuales y las decisiones unilaterales del empresario que contengan discriminaciones directas o indirectas desfavorables por razón de edad o discapacidad o favorables o adversas en el empleo, así como en materia de retribuciones, jornada y demás condiciones de trabajo por circunstancias de sexo, origen, incluido el racial o étnico, estado civil, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, adhesión o no a sindicatos y a sus acuerdos, vínculos de parentesco con otros trabajadores en la empresa y lengua dentro del Estado español. Serán igualmente nulas las decisiones del empresario que supongan un trato desfavorable de los trabajadores como reacción ante una reclamación efectuada en la empresa o ante una acción judicial destinada a exigir el cumplimiento del principio de igualdad de trato y no discriminación."*

2.2.1. Gestión de la diversidad

Las diferentes características del personal que se incorpora al mercado laboral, generan plantillas cada vez más diversas y, en este contexto, las empresas comienzan a plantearse la necesidad de establecer medidas y programas que gestionen la diversidad en la empresa.

Como se reseña en el Capítulo 1, la Unión Europea en la campaña "Por la diversidad. Contra la Discriminación", dirigida tanto a empresas como a trabajadores/as y otros agentes relacionados con el ámbito laboral, destaca *"los aspectos positivos y las ventajas que se derivan de la diversidad, como son una mayor productividad, creatividad, motivación y eficiencia⁶", aunque "disponer de un*

⁶ Referencia literal del documento "Contra la discriminación ¡infórmate y actúa!" en www.stop-discrimination.info.

*grupo de trabajo diversificado no se traduce automáticamente en beneficios reales*⁷. **La clave de la diversidad está en su gestión**, de forma que constituya un valor añadido para la empresa y mejore sus resultados.

La gestión de la diversidad se incorpora en las organizaciones como parte de su política en la década de los setenta en el siglo XX y comienza en Estados Unidos. En un primer momento, fue una forma de corregir las desigualdades de oportunidades en el trabajo tanto para minorías étnicas como para mujeres. Las políticas se basaban en el principio de ilegalidad de la discriminación y las prácticas consistían en procesos de selección especiales, formación para sensibilizar a los/as empleados/as y elaboración de listas de alto potencial para identificar a los/as empleados/as con grandes posibilidades de promoción (Roosevelt, 2001 en de Anca y Vázquez, 2005).

A finales de los años 80 y durante la década de los noventa, las empresas de Estados Unidos y Europa empezaron a aplicar un enfoque más integral tratando no sólo de asegurar las cuestiones legales sino de aprovechar el potencial de la diversidad para mejorar los resultados de la empresa.

Incorporar la gestión de la diversidad en la empresa es complejo, puesto que incide en diferentes áreas y responde a un enfoque estratégico global. Además, como se pone de manifiesto en la European Business Test Panel 2008, la principal razón para no poner en marcha iniciativas en relación con la diversidad es el tamaño reducido de las plantillas.

No existe un consenso en cuanto a la definición de gestión de la diversidad. De hecho, se encuentran múltiples definiciones que vinculan distintos elementos que integran la diversidad. Sin embargo, sí existen elementos comunes en diferentes autores/as. La definición que agrupa la mayoría de estos elementos comunes es la de Casanova (2008):

⁷ Referencia literal del documento "La gestión de la diversidad: ¿Qué gana la empresa?" en www.stop-discrimination.info.

"Gestión de la Diversidad es una estrategia corporativa orientada a la creación de un soporte incluyente para los perfiles diversos de las personas que optimiza la eficacia del proceso empresarial. Un clima de satisfacción para los empleados genera resultados". (Casanova, 2008)

La Gestión de la Diversidad constituye la última fase de la igualdad de oportunidades, ya que comprende la integración de los/as empleados/as y la proyecta hacia la estrategia de la empresa (Alonso y Martínez, 2009).

La definición de Casanova (2008) señala que la gestión de la diversidad es un elemento **estratégico** para la empresa, y como tal, deberá **involucrar a la dirección de la misma**. Además, está orientada a la **gestión de los recursos humanos** de forma que se **incluyan todos los perfiles** de los/as trabajadores/as para adecuar los puestos de trabajo a las características de los/as mismos/as y se logre una mayor satisfacción tanto con el puesto de trabajo como con la relación entre la plantilla. Por último, se señala que el objetivo de la gestión de la diversidad es **optimizar la eficacia del proceso empresarial**, ya que los procesos de producción y organizativos tendrán efectos positivos sobre los resultados empresariales. Un **clima de satisfacción** para los/as empleados/as será favorable de cara a obtener resultados positivos sobre la productividad de los mismos, y, por lo tanto, sobre la productividad y competitividad de la empresa.

Puesto que es importante que la gestión de la diversidad se considere por parte de la dirección de la empresa como un elemento estratégico, parece lógico pensar que aquellas empresas que son diversas en sus puestos de dirección están aplicando, o lo tendrán dentro de su planificación estratégica a futuro, políticas para gestionar la diversidad de toda su plantilla.

No cabe duda que la gestión de la diversidad tiene un componente ético y de imagen que las empresas proyectan ante sus clientes y accionistas (Instituto de la Mujer, 2008), sin embargo, como deja claro el criterio de Casanova (2008), es importante desde el punto de vista de la eficacia y el beneficio empresarial (Kochan et al, 2003; Susaeta y Navas, 2005; Instituto de la Mujer, 2008; etc.).

En Europa esta preocupación por la diversidad en la empresa se incorpora, en gran medida, por la influencia de empresas multinacionales de origen estadounidense, aunque también influye, obviamente, la creciente diversidad en los recursos humanos experimentada por los cambios sociodemográficos recientes (incorporación masiva de las mujeres al mercado laboral, generalización de procesos migratorios, el envejecimiento poblacional, etc.).

Las organizaciones, instituciones y empresas actuales están inmersas en un constante proceso de cambio caracterizado, entre otros aspectos, por la internacionalización y globalización de mercados, el aumento de la inversión extranjera, la liberalización de determinados sectores, la continua revolución tecnológica y la diversidad en la fuerza laboral (Ramos et al, 2002). Además, en gran parte de los países desarrollados, a esta transformación se le añade una reestructuración de la actividad económica, con un sector industrial que pierde peso respecto al de los servicios y, que tendrá especial importancia para la gestión de la diversidad (Susaeta y Navas, 2005).

Según la clasificación recogida por Sánchez (2007), en la mayoría de los países europeos y occidentales se están produciendo cambios que están teniendo una gran influencia en la incorporación de políticas de gestión de la diversidad por parte de los departamentos y equipos de recursos humanos:

1.- La internacionalización y la globalización conllevan la aparición de nuevas condiciones de gestión de los recursos humanos, puesto que tendrá efectos directos sobre la capacidad de las empresas para competir, ya que la globalización obliga a las empresas a gestionarse adaptándose a los países en los que operan (Fernández, 1993 en Susaeta y Navas, 2005; Jiménez et al, 2008).

2.- La incorporación masiva de las mujeres al mercado laboral ha planteado, sobre todo a nivel organizativo, la necesidad de incorporar en la gestión la diversidad de género.

3.- Por otro lado, el retraso en la edad de jubilación fomenta la heterogeneidad de edad en los grupos de trabajo y tendrá efectos significativos en la

dinámica de los mismos, teniendo en cuenta que la edad está muy ligada a la experiencia profesional.

4.- Los procesos de fusiones, adquisiciones y alianzas requieren la construcción de equipos procedentes de diferentes empresas con distintas culturas empresariales, conocimientos, etc. (Sánchez, 2007).

5.- En la mayoría de los países desarrollados el sector de los servicios ha ido incrementando su importancia hasta representar, en la actualidad, más del 65% del empleo. Una composición heterogénea de las plantillas conlleva una mejor comprensión de las diferentes realidades existentes en los mercados, lo que cobra una especial importancia en el sector de los servicios debido a la mayor importancia del trato con el cliente (Instituto de la Mujer, 2008).

Desde la toma de conciencia de la importancia de crear y gestionar equipos diversos, los departamentos de recursos humanos han dirigido cada vez más sus esfuerzos a que la diversidad forme parte de la cultura y estrategia organizacional (Jacobson, 1999 en Barbera et al., 2002). Sin embargo, siguiendo la categorización realizada por Ovalle (2005), existen una serie de etapas que las organizaciones deben de experimentar hasta convertirse en una “organización diversa”. En una fase previa, **organizaciones monoculturales**, existe una exclusión, implícita o explícita; posteriormente, en una fase intermedia, **organizaciones con nivel no discriminatorio**, pretenden eliminar las formas de discriminación, aunque la cultura no se haya cambiado; y en la fase más avanzada, **organizaciones multiculturales**, ya están en proceso de ser completamente diversas y la diversidad está integrada en su estructura.

La gestión de equipos diversos requiere, por parte de las empresas y los departamentos de recursos humanos, enfatizar sobre determinadas cuestiones para favorecer los resultados positivos de la diversidad y evitar conflictos que pudieran derivarse de ella. El grado de implementación por parte de las empresas de una cultura y políticas dirigidas a fomentar y gestionar la diversidad va a estar relacionado con la percepción de los beneficios y costes que esto pueda generar. En

este sentido, cabe resaltar que **la literatura existente sobre la materia recoge efectos tanto positivos como negativos y puede ser tanto una fuente de amenazas como de oportunidades** (Sastre, 2004).

Entre los principales beneficios de la gestión de la diversidad identificados por la literatura cabe destacar los siguientes (Carter et al, 2003; European Commission, 2003; European Commission, 2005; Sastre, 2004; Instituto de la Mujer, 2008; Adler, 2001; Alonso y Martínez, 2009; etc.):

a) Atraer, retener y potenciar a personas de perfiles diversos tanto interna como externamente, lo que se traduce en una **reducción del absentismo laboral y de la rotación de las plantillas**, así como en un **aumento de la satisfacción** y el compromiso de las mismas.

b) Crear y actualizar productos y servicios que atiendan las nuevas necesidades, así como fidelizar a clientes al mejorar el conocimiento y la comprensión de los mercados.

c) Interactuar con proveedores de diferentes regiones, culturas y naturaleza para incrementar la eficacia empresarial.

d) Actualizar sistemas y procesos, al aportar creatividad e innovación por la incorporación de una mayor diversidad de opiniones.

e) Mejorar la calidad de la resolución de problemas al existir un mayor abanico de soluciones posibles.

f) A nivel global, mejorar la imagen de marca y reputación corporativa, **aumentar la productividad** y mejorar los resultados económico-financieros.

Por el contrario, entre los principales efectos negativos identificados (Du Reitz y Henrekson, 2000; European Commission, 2003; European Commission, 2005; Sastre, 2004; Instituto de la Mujer, 2008; etc.) se encuentran los siguientes:

a) Menor nivel de integración social de los equipos diversos.

b) Posibilidad de aumento de conflictos debido a la existencia de mayores discrepancias.

c) Costes económicos derivados de las actuaciones iniciales que la empresa (formación, recursos humanos, etc.) ha de soportar en relación con la gestión de equipos diversos.

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

La puesta en marcha de políticas de diversidad en las empresas está vinculada al **tamaño empresarial**, como se desprende del estudio de la Comisión Europea sobre buenas prácticas en el trabajo (European Commission, 2005). El tamaño empresarial es un claro determinante a la hora de que las empresas adopten prácticas y/o políticas relacionadas con la diversidad, siendo las grandes compañías las que muestran una mayor preocupación al respecto y las que presentan políticas definidas en esta materia. Esta realidad ha marcado diferentes estrategias de gestión de la diversidad diferenciando entre grandes empresas y pequeñas y medianas (Pymes) como se recoge en Alonso y Martínez (2009) donde se presentan recomendaciones especiales a las Pymes sobre la forma de gestión adecuadas a la realidad de este tipo de empresas.

La diversidad supone transformación cultural y cambio de mentalidad. Su exitosa implementación depende de varios factores organizacionales y supone un proceso de cambio integral que afecta a todas las áreas de negocio de la empresa, componentes de la misma e incluye a todos sus integrantes (MTIN, 2009 y European Commission, 2005).

Hay que tener en cuenta el cambio que se ha producido en el entendimiento de la gestión de la diversidad. Si en sus inicios se basó fundamentalmente en la

combinación de actividades que fomentaban prácticas no discriminatorias y acciones positivas, pronto los/as expertos/as comenzaron a ver la necesidad de promover una gestión de la diversidad que implicase algo más que el establecimiento de cuotas numéricas o la realización de medidas concretas.

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

En España, y para el caso concreto de la diversidad de género, un estudio realizado por la Universidad Oberta de Catalunya (Castaño et al, 2009) en el que se analiza la presencia y posición de las mujeres en las empresas del sector TIC, señala que las empresas adoptan dos tipos de aproximaciones diferentes a la hora de enfrentarse a la diversidad de género:

Desde la Igualdad: entendida por las empresas como la no diferenciación desde el punto de vista del talento, entre mujeres y hombres, por lo que el foco de sus actuaciones se dirige a la igualdad de oportunidades (entendida aquí como no discriminación).

Desde la Diversidad: para las empresas que reflexionan sobre la posición de las mujeres (y otros colectivos) en sus estructuras y se reconocen como elementos que aportan valor a la empresa. Son este tipo de empresas las que se aproximan a la diversidad desde un planteamiento integral, donde ésta aparece como un factor esencial de su filosofía, invirtiendo esfuerzos y recursos en modificar su estructura empresarial para incorporar la diversidad, comenzando por plantear acciones que aseguren la presencia de candidatos de perfiles diversos.

Cabe resaltar, como ya se ha señalado con anterioridad, que la mayor parte de las empresas españolas incorporan el concepto de diversidad en su filosofía empresarial y en sus políticas, fundamentalmente en cuanto a la diversidad de

género. En muchos casos, se equiparan, las políticas dirigidas a potenciar y favorecer la diversidad con las relacionadas con la conciliación de la vida personal y laboral y la gestión racional del tiempo (en muchas ocasiones dentro de las políticas de responsabilidad social corporativa), sin embargo, la gestión de la diversidad incluye además otras políticas: de selección, de comunicación, de seguimiento y control, de resolución de conflictos, etc. (Alonso y Martínez, 2009).

2.3. EFECTOS DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL

En las últimas décadas han proliferado los estudios que analizan los efectos de la diversidad de género sobre el desarrollo empresarial, midiendo su influencia sobre diferentes aspectos de la organización, el funcionamiento y los resultados económico-financieros. La mayoría de éstos, se centran en la diversidad de género en los Consejos de Administración y en la alta dirección de las empresas, TMT (Top Management Team), ya que cómo señalan Hambrick y Mason (1984) los resultados empresariales son un reflejo de las características y las acciones de los equipos de gestión de las empresas, puesto que son éstos los que fijan la dirección estratégica y el conjunto de acciones a llevar a cabo. En general, los análisis empíricos no utilizan un modelo teórico (Carter et al, 2002; Robison y Dechant, 1997), a excepción de aquellos que incluyen la “Teoría de la Agencia⁸” como el marco utilizado por investigadores/as en finanzas y economía para entender el eslabón entre las características de los Consejos y el valor de la empresa.

En ausencia de modelo teórico que soporte la relación de la diversidad en la empresa frente a los resultados empresariales, diversos/as autores/as justifican los efectos de manera razonada, antes de evaluarlos de forma empírica. Es el caso de Robinson y Dechant (1997), que proporcionan un buen resumen del enfoque conceptual de la diversidad en el mundo empresarial. Aunque no utilizan un modelo teórico para contrastar sus resultados, ponen de manifiesto que la diversidad afecta al valor financiero de la empresa a corto y largo plazo de cinco modos:

1.- La diversidad en la empresa promueve una mejor comprensión del mercado. Como señalan las proyecciones demográficas, el mercado se hace más diverso, y si la empresa incluye en su organización una plantilla diversa, aumentaría la **capacidad de penetrar en los mercados** al poder entender mejor la diversidad de los clientes potenciales de la empresa y de sus proveedores.

⁸ Teoría desarrollada por Jensen y Meckling (1976) que plantea los conflictos de intereses que tienen lugar entre los diversos agentes interesados en la empresa, como por ejemplo propietarios/as y directivos/as.

2.- La diversidad **incrementa la creatividad y la innovación**. Desde este punto de vista, *"las actitudes, el funcionamiento cognoscitivo, y las creencias no se distribuyen de manera aleatoria en la población, pero tienden a evolucionar sistemáticamente con variables demográficas como la edad, la raza, y el género"*.

3.- La diversidad ayuda a que la **resolución de los problemas se lleve a cabo de una forma más eficaz**. Mientras la heterogeneidad al principio puede producir más conflicto en el proceso de toma de decisiones, la variedad de las perspectivas y la evaluación de más alternativas suele tener como resultado que se exploren las consecuencias de estas alternativas con más cuidado y el resultado sea mejor.

4.- La diversidad **realza la eficacia de liderazgo corporativo**, puesto que la diversidad en la dirección permite una **mejor comprensión de las complejidades del entorno** y conlleva unas decisiones más completas.

5.- La diversidad promueve **relaciones más eficaces a nivel global**. La sensibilidad cultural es crítica en un entorno internacional y la diversidad etnocultural hace líderes corporativos más sensibles a diferentes culturas.

A lo largo de la revisión de la literatura, se encuentran distintas razones que justifican un **efecto positivo** entre la diversidad de género y el desarrollo empresarial:

1.- La promoción, atracción y retención del talento (sin discriminación por sexo, edad, nacionalidad, raza, etc.) y la necesidad de incorporarlo a la empresa es fundamental para la competitividad empresarial (Cámara de Comercio de Barcelona, 2008; Carrasco y Laffarga, 2007).

2.- Desde el punto de vista comercial, una comprensión más amplia de los mercados favorece un mejor conocimiento tanto de clientes como de proveedores y es de presuponer que una mayor diversidad en los puestos de dirección contribuye a un mejor y más completo discernimiento de la realidad (Barberá et al, 2002).

3.- La mejora en la imagen empresarial de aquellas empresas que han optado por incluir la responsabilidad social corporativa como estrategia, se traduciría en una

ventaja competitiva de la empresa frente a otras empresas del sector y su consiguiente aumento de sus beneficios empresariales (Reyno, 2008; Fundación Empresa y Sociedad, 2000).

4.- Por último, aunque sea un argumento no exento de controversia, múltiples estudios sostienen la existencia de un estilo de dirección y liderazgo diferenciado por razón de género por el que las mujeres ejercerían un tipo de liderazgo de carácter **transformacional**, carismático, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático, en contraposición al liderazgo **transaccional** de los varones, caracterizado por la promoción del interés individual de los líderes y de los miembros de la organización. La aplicación del estilo de dirección transformacional produce una serie de beneficios empresariales, tanto a nivel de eficiencia como de eficacia, mejora el clima y la satisfacción laboral, lo que se traduce en un aumento del rendimiento (Ramos, 2005; Dvir et al., 2002; Bass y Avolio, 2000, etc.).

También existen argumentos que afirman que la diversidad de género tiene **efectos negativos** en los resultados empresariales:

1.- Los mercados aún responden de forma negativa ante el nombramiento de mujeres en determinados cargos (especialmente en aquellos con mayor visibilidad, como en los Consejos de Administración de las empresas) (Lee y James, 2003).

2.- Existe un mayor rechazo por parte de las mujeres a la hora de asumir riesgos empresariales, por lo que su mayor presencia en puestos de alta dirección conllevaría efectos negativos sobre los resultados empresariales, especialmente en los indicadores de resultados financieros (Pyszczynski, 2002; Bernasek y Shwiff, 2001, etc.).⁹

3.- Los grupos con una composición más heterogénea es posible que presenten mayores desencuentros y discrepancias que ralenticen la toma de

⁹ Cabe señalar que la mayor aversión por parte de las mujeres ante el riesgo es un argumento ampliamente discutido por la literatura académica. Una gran parte de los estudios actuales sobre esta cuestión rechazan la existencia de un comportamiento diferenciado entre hombres y mujeres (Ecker y Grossman, 2003; Schuber, et al. 1999).

decisiones empresariales, con el consiguiente perjuicio que ello conllevaría (Hambrick et al, 1996 en Instituto de la Mujer, 2008).

La literatura sobre los efectos de la diversidad en los resultados empresariales también recoge algunas investigaciones donde **no se encuentra ningún efecto**. Estas hipótesis se apoyan en que aunque exista presencia de mujeres en la dirección y alta dirección, éstas suelen estar aún minoritariamente representadas por lo que su capacidad e influencia en la toma de decisiones queda diluida y limitada ante la mayoría masculina (McKinsey, 2007 y 2008). En este sentido, se abre la puerta a **incorporar como diversidad de género, no sólo el número de mujeres en dirección, sino un valor umbral, masa crítica¹⁰, que sería necesario para que pueda tener efectos en los resultados empresariales**. Este concepto de masa crítica será utilizado en el análisis de esta investigación.

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

2.3.1. Ámbito internacional

En el año 2001, el estudio realizado por Adler analiza una amplia base de los datos recogidos en el período de tiempo comprendido entre 1980 y 1998 de la lista Fortune 500¹¹, los cuales se complementaron con información solicitada a las propias empresas sobre el número de mujeres en los 10 puestos de más alta dirección, en los 10 puestos siguientes y, por último, en sus Consejos de Administración. El resultado fue la obtención de datos de 215 de las empresas seleccionadas para este período de tiempo para las que se evaluó su rentabilidad atendiendo a tres criterios: ingresos, activos y pasivo. En este estudio se puntúa a las empresas en función de la

¹⁰ La “masa crítica” de un fenómeno se define como el número de individuos involucrados en dicho fenómeno a partir del cual éste adquiere una dinámica propia que le permite sostenerse y crecer por sí mismo. En este ámbito de estudio, McKinsey (2007 y 2008) establece un valor mínimo del 30%.

¹¹ Fortune 500 incluye las 500 empresas públicas norteamericanas más importantes en relación con sus ingresos brutos.

incorporación femenina en los puestos de alta dirección y del periodo en el que surge dicha incorporación¹². Aquellas empresas que han favorecido a las mujeres en su carrera profesional durante el periodo 1980 a 1992, son consideradas pioneras y tienen el doble de puntuación que en el periodo 1992 a 1998. Una vez puntuadas las empresas en función del número de mujeres en puestos de dirección, se eligen las 25 de mayor puntuación y se analiza el porcentaje de beneficios comparándolo con la mediana de su industria. Las conclusiones obtenidas mostraron claramente que **aquellas empresas con mayor número de mujeres en sus puestos de alta dirección tuvieron mejores resultados en las tres medidas de rentabilidad utilizadas**: beneficios como porcentaje de pasivo, de ingresos y de activos¹³.

En 2003, Carter, Simkins y Simpson analizaron la relación entre diversidad en los Consejos de Administración y el valor financiero de las empresas incluidas en el listado Fortune 1000. Utilizando los datos públicos de 637 de estas empresas y complementándolos con datos procedentes de otras bases de datos, después de controlar diversas variables como tamaño, sector, tipo de empresa, etc., encontraron una relación positiva estadísticamente significativa entre el porcentaje de mujeres o minorías étnicas (afro-americanos/as, asiáticos/as e hispanos/as) en los Consejos de Administración y el valor de la empresa medido por la Q de Tobin. La importancia de este estudio, como los y las propios/as autores/as de este estudio señalan, radica en ser la **primera evidencia empírica que relaciona de forma positiva el valor de la empresa y la diversidad –de género y etnia- en los Consejos de Administración**. Para llegar a este resultado se realiza un análisis de mínimos cuadrados en dos etapas para controlar la posible endogeneidad entre el valor de la empresa y diversidad y se incluyen como variables de control el tamaño de la empresa, el sector de actividad y variables de gobernanza corporativa.

En ese mismo año, el estudio realizado por Erhardt, Werbel y Shrader examinó la **relación entre resultados financieros y porcentaje de mujeres y**

¹² Se asignan 2 puntos por cada mujer en los 10 puestos de más alta dirección, 1 punto por cada mujer en los 10 siguientes y 1 punto para cada mujer en consejos de administración, durante el periodo 1980 a 1992; en el periodo siguiente, la puntuación en cada caso es la mitad.

¹³ Es importante señalar, como ya se ha comentado anteriormente, que este estudio muestra correlación pero no causalidad entre rentabilidad empresarial y presencia de mujeres en alta dirección.

minorías en los Consejos de Administración de las 127 compañías más importantes de los Estados Unidos. Para ello, se utilizaron datos sobre rentabilidad financiera, medidos a través de dos criterios: rentabilidad de los activos e inversiones de dichas empresas, sobre los que se realizaron análisis de correlación y de regresión para el período de tiempo comprendido entre los años 1993 y 1998. Los resultados del estudio concluyen con **la existencia de una relación positiva** entre los indicadores de rentabilidad financiera utilizados y la diversidad en los Consejos de Administración.

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

Un año después, el informe realizado por Catalyst (Catalyst, 2004) utilizando dos criterios para medir la rentabilidad financiera de 365 empresas listadas en Fortune 500, el rendimiento total para los accionistas (TRS) y la rentabilidad económica (ROE)¹⁴ durante el período 1996-2000, muestra la **existencia de una relación positiva entre diversidad de género y resultados financieros** aunque cabe señalar que esta relación no es de tipo causal. El análisis que se presenta en este informe divide la muestra de empresas en 11 tipos de industrias y separa por cuartiles a las empresas en función de la diversidad de género en sus equipos de alta dirección. El grupo de empresas con mayor número de mujeres en estos puestos presenta resultados financieros mejores que el grupo de empresas con menor representación de mujeres en su equipo directivo. Esta conexión entre diversidad de género en alta dirección y resultados económicos aparece en ambos sentidos. Como señala el estudio, el grupo de empresas que pertenece al cuartil de mejores resultados (en TRS

¹⁴ El rendimiento total para los accionistas (TRS) se calcula como la variación del valor de la acción en relación a su precio de apertura. La rentabilidad económica (Return on Equity, ROE) es definida como el beneficio bruto antes de impuestos/activo total.

como ROE), también presentan un mayor porcentaje de mujeres en sus Consejos de Dirección.

También en 2004, Adams y Ferreira demuestran, analizando los resultados de las 1.024 empresas suecas cotizadas, que la diversidad de género tiene un impacto significativo en los resultados empresariales. Se estima, a través de un modelo probit, la probabilidad de que en la dirección de la empresa esté una mujer o un hombre en función del riesgo que asume la empresa y otras características empresariales. Con una muestra de datos de sección cruzada para el año 1998 encuentran que un aumento del riesgo, medido a través de la desviación típica del precio de sus acciones, disminuye la probabilidad de que sea dirigida la empresa por una mujer. El análisis utiliza otras variables: para medir el valor esperado de la empresa se utiliza la Q de Tobin y como medida objetiva de rentabilidad, el ROA¹⁵. En el caso del ROA, la estimación del parámetro tiene un signo negativo sobre la diversidad (aunque es prácticamente no significativo) y, sin embargo, la Q de Tobin tiene un efecto positivo y significativo sobre la proporción de mujeres en los Consejos, por lo que indica que **a un valor mayor esperado de la empresa, es más probable que esté dirigida por una mujer.**

El estudio realizado por Ryan y Haslam (2005) examina la posible relación causal entre la incorporación de una mujer en el Consejo de Dirección de una empresa y el rendimiento financiero de la misma. Para ello utiliza aquellas empresas que se encuentran en el FTSE¹⁶ 100 en el año 2003. Durante ese año, 17 empresas incorporaron a 19 mujeres en sus Consejos. Para completar la muestra y poder comparar, se identificaron 19 empresas del FTSE 100 que hubieran incorporado hombres en sus Consejos. En la medida de lo posible, buscaron aquellas que hicieran la incorporación en el mismo momento del tiempo y perteneciesen al mismo sector. Como medida de rendimiento financiero utilizaron una variable de mayor recorrido temporal que mostrase el rendimiento anual de la empresa (variación porcentual

¹⁵ La rentabilidad sobre activos (Return on Assets, ROA) es definida como el beneficio neto después de impuestos/fondos propios.

¹⁶ FTSE es el acrónimo de Financial Time Stock Exchange compuesto por los 100 principales valores de la Bolsa de Londres.

anual respecto al 17 de diciembre de 2003) y otra que recogiese las fluctuaciones dentro del año, a través de la media mensual del precio de las acciones para los 6 meses antes y después de la incorporación del nuevo miembro del Consejo. Esta investigación mediante un análisis de correlación muestra que existe una relación negativa entre el porcentaje de mujeres en los Consejos de Dirección y los resultados anuales de la empresa. Sin embargo, un contraste de medias indica que no hay diferencias significativas en los resultados anuales tanto si se incorpora un hombre o una mujer al Consejo. La estimación de un modelo ANOVA revela que existe una relación lineal significativa entre los resultados financieros mensuales y el momento temporal en que se incorpora el nuevo miembro del Consejo. El análisis apunta que, durante un período global de decrecimiento en el mercado de valores, aquellas compañías que habían nombrado mujeres en sus Consejos de Administración habían experimentado peores resultados en los cinco meses previos a su nombramiento que aquéllas que habían designado hombres. Así, si bien el estudio **muestra la existencia de una relación negativa entre aquellas empresas con mujeres en Consejos de Administración y su cotización bursátil, ésta se justifica por la propia trayectoria de la compañía.**

En el año 2006, Smith, Smith y Verner, utilizando datos de los registros administrativos de las 2.500 empresas danesas de mayor tamaño¹⁷ para el período de tiempo comprendido entre el año 1993 y el año 2001, analizan la relación existente entre diversidad de género, medida como porcentaje de mujeres en los puestos ejecutivos más altos y en los Consejos de Administración de las empresas, y la rentabilidad de las compañías, medida ésta a través de cuatro criterios: Valor bruto añadido/Facturación neta; Beneficio en operaciones ordinarias/Facturación neta; Resultados ordinarios/Activos netos y Resultados netos después de impuestos/Activos netos. Se utilizan como variables de control la antigüedad de la empresa, el tamaño, el sector y la orientación exportadora. Después de controlar por estos factores, la estimación del panel de empresas muestra que **la proporción de mujeres en alta dirección y Consejos de Dirección tiene un efecto positivo sobre los resultados empresariales.** Una parte de este efecto se atribuye a la mejor

¹⁷ Se excluyeron los datos de aquellas empresas con valores extremos.

cualificación, en términos de educación, de las mujeres directivas. Para poder presentar el resultado como un efecto y no como una correlación, las autoras realizan un **test de causalidad y encuentran que la relación positiva es debida a que la diversidad de los Consejos afecta a los resultados de las empresas, y no al contrario.**

También en ese mismo año y en el ámbito escandinavo, Randoy y Thomsen estudian los efectos de la diversidad en los Consejos de Dirección en las 500¹⁸ empresas de mayor tamaño de Escandinavia para el año 2005 y si su existencia tiene algún tipo de implicaciones financieras, especialmente, cómo ésta es percibida por el mercado de valores, es decir, si éstos premian o castigan la diversidad de los Consejos y, sobre el ROA. En primer lugar, señalan las diferencias (estadísticamente significativas) entre países en cuanto a la estructura de sus Consejos de Dirección. Para examinar el efecto de la diversidad del Consejo sobre el valor de mercado de la empresa, la muestra se reduce a 343 empresas (100 danesas, 86 noruegas y 157 suecas). Tras controlar aspectos como el tamaño de la empresa y el sector de actividad, **no encontraron efectos significativos** (ni positivos, ni negativos) **que relacionen la diversidad de los Consejos (medida a través del género, la nacionalidad y la edad) con la rentabilidad empresarial.**

En el año 2007, Dutta y Bose analizaron los rendimientos financieros a través de dos criterios: rentabilidad económica (ROE) y rentabilidad sobre activos (RAE) de una muestra de 15 bancos bangladesíes¹⁹ listados en el Dhaka Stock Exchange (DSE) y en el Chittagong Stock Exchange (CSE) para el período de tiempo comprendido entre el año 2002 y el año 2005. Para analizar la asociación entre resultados financieros y presencia de mujeres en los Consejos de Dirección, utilizan el test no paramétrico de Kruskal-Wallis. Se compararon los resultados entre dos grupos de empresas: aquéllas con diversidad de género en la composición de sus Consejos de Administración y aquéllas que no tenían diversidad de género. La

¹⁸ Aunque la muestra inicial era de 459 empresas, después de eliminar aquellas que no tenían respuesta en todas las variables, quedó un conjunto de 343 empresas.

¹⁹ La muestra inicial serían los 25 bancos privados que están listados en el DSE y CSE, aunque 10 de los mismos no disponían de datos completos para el periodo 2002-2005.

hipótesis nula del contraste es que no existen diferencias significativas entre los bancos comerciales con diversidad de género y sin diversidad de género en términos de resultados financieros (ROE y RAE). El test utilizado **no presenta resultados claros**, puesto que dependiendo del nivel de significatividad y del año en cuestión, se acepta o rechaza la hipótesis nula.

Ese mismo año, Shrader, Blackburn e Iles publicaron un informe en el que analizaban la relación entre el porcentaje de mujeres en dirección con los resultados financieros de las 200 empresas estadounidenses con mayor valor de mercado en el año 1992. Todas las empresas de la muestra se consideran grandes, en términos de activos, empleo e ingresos. Las variables financieras utilizadas corresponden a los años 1992 y 1993 y son: el margen de beneficios²⁰; rentabilidad sobre activos (ROA); rentabilidad sobre ingresos²¹ y rentabilidad económica (ROE). Las variables independientes son el porcentaje de mujeres directivas, porcentaje de mujeres en el equipo directivo y porcentaje de mujeres en el Consejo de Dirección. Como variables de control se utilizaron el número total de directivos/as, el número de directivos/as dentro del equipo de dirección, y el número de total de consejeros/as. En el trabajo se estima una regresión jerárquica y los resultados varían dependiendo de la variable que se examine. En relación al porcentaje de mujeres directivas, se encuentra que esta variable afecta positivamente al beneficio de la empresa en 1992²², con independencia de la variable de resultados que se elija. El porcentaje de mujeres en los equipos directivos no aparece como variable significativa para explicar los resultados empresariales. En cuanto al porcentaje de mujeres en los Consejos, en la mayoría de los casos se encuentra una relación negativa con los resultados empresariales.

En esta misma línea, el artículo publicado por Rose no encuentra ninguna relación estadísticamente significativa entre resultados empresariales, medidos a través de la Q de Tobin y la representación femenina en los composición de los

²⁰ El margen de beneficios (Return on Sales o Profit Margin) es definido como los ingresos netos/ventas netas.

²¹ La rentabilidad sobre ingresos (Return on Income) es definida como el beneficio neto/capital invertido.

²² Los resultados no se mantienen para el año 1993.

Consejos de Administración de un listado de empresas danesas analizadas en el período de tiempo comprendido entre los años 1998 y 2001.

Por el contrario, la consultora McKinsey realizó, también en el año 2007, un estudio que cabe destacar por lo novedoso de su metodología. En él se identificaron 9 factores organizacionales (dirección, contabilidad, liderazgo, coordinación y control, innovación, capacidad, orientación externa, valores y motivación en el entorno laboral). Se seleccionaron 101 compañías (fundamentalmente grandes empresas europeas, americanas y asiáticas) con datos públicos sobre la composición de sus órganos de gobierno y se realizó una encuesta sobre los 9 factores a 58.240 empleados/as. El estudio comparó los resultados para esas empresas dependiendo de la proporción de mujeres en sus órganos de gobierno. El resultado fue que las empresas con 3 o más mujeres en funciones de dirección senior más alta, de media, se posicionaba mejor que las empresas que no tenían mujeres. En un segundo estudio, se utilizaron 89 empresas europeas con una capitalización de mercado superior a 150 millones de euros, con presencia de más de 2 mujeres en sus Consejos. McKinsey analizó los resultados financieros de esas empresas en relación a la media de su sector. El cruce de datos mostró que **la presencia de mujeres en los equipos de alta dirección, siempre que existiese una masa crítica²³, estaba correlacionada con mejores resultados financieros, medidos en términos de ROE, resultados operativos y crecimiento del precio de sus acciones** en el periodo 2005-2007.

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

²³ El estudio realizado por McKinsey establece un mínimo de tres mujeres en el equipo directivo por una media de 10 personas como miembro de los consejos, lo que equivale al 30%.

Marimuthu y Kolandaisamy (2009) analizan la diversidad demográfica y su relación con los resultados empresariales. La base de datos contiene las 100 mayores empresas de Malasia de sectores no financieros durante el periodo 2000-2006 elegidas por nivel de capitalización. La diversidad demográfica está representada por la diversidad étnica y de género, midiendo la diversidad de género como el porcentaje de mujeres en alta dirección (TMT), y los resultados empresariales se aproximan por el ROA y el ROE. Como variables independientes, además de la diversidad de género y étnica, utilizan variables de control, del tamaño del TMT (medido como número de directivos/as en el equipo), tamaño de la empresa (medido por el total de activos) y antigüedad de la empresa (aproximada por número de años de operaciones empresariales), además de utilizar las variables dependientes retardadas. Los resultados que alcanzan en las estimaciones por mínimos cuadrados ordinarios permiten concluir que la diversidad en la alta dirección no parece ser relevante sobre los resultados financieros, dejando como una línea de investigación futura la búsqueda de relaciones no lineales.

2.3.2. Ámbito nacional

En este ámbito, los estudios sobre la materia son más recientes. Entre los que analizan la relación entre presencia de mujeres y comportamiento empresarial cabe destacar los siguientes:

En el año 2007, Mateos, Escot y Gimeno cuantificaron la presencia de las mujeres en los Consejos de Administración de las 1.805 mayores empresas españolas por ingresos de explotación²⁴. De los 6.003 cargos desempeñados por miembros directos en estas empresas, sólo el 6,6% eran ocupados por mujeres y sólo el 23,5% de las empresas tenían mujeres en sus Consejos de Administración. En el estudio, para estimar la proporción de mujeres en los Consejos, los/as autores/as utilizan modelos de variable discreta, en los cuales las variables independientes son características empresariales (tamaño de la empresa, antigüedad, tamaño del Consejo, forma societaria, etc.) y variables financieras (rentabilidad, productividad

²⁴ El estudio se centra en empresas españolas cuya cifra de ingresos de explotación fue superior a 100 millones de euros durante el año 2003 según la base de datos SABI.

por empleado/a, riesgo y endeudamiento). Merece la pena destacar que los/as autores/as **incluyen como variable explicativa las políticas sociales de la empresa**, aproximadas por la participación en el Programa Óptima²⁵ y por los análisis de sus memorias de responsabilidad social e informes de sostenibilidad. Aunque esta variable no está exenta de problemas, como se reconoce en el propio informe, es un acercamiento a lo que podría considerarse como adopción de "**políticas de gestión de la diversidad de género**". En lo que respecta a la relación entre presencia de mujer en Consejos de Administración y resultados empresariales, no encuentran una correlación significativa con la rentabilidad, la productividad y el endeudamiento²⁶. Sin embargo, el riesgo, medido como la desviación típica del ROA entre 1991 y 2003, es una variable relevante en el modelo, y afirman que "*las empresas con mayor incertidumbre en sus resultados son aquellas en las que menos probable es que una mujer sea consejera*". En cuanto a la gestión de la diversidad de género, se recoge como resultado que "*las empresas con un mayor grado de sensibilización en cuanto a la conciliación laboral y familiar, son las que cuentan con una mayor representación femenina*".

En ese mismo año, el estudio realizado por Carnicer, Martínez, Pérez y Vela también analiza la relación entre la representación femenina en los puestos de alta dirección y Consejos de Administración de las empresas españolas de mayor tamaño y los resultados de las empresas. A partir de la información recogida de la publicación "Las 2.000 mayores empresas españolas", los/as autores/as realizan un primer estudio, de carácter descriptivo y cuantifican la diversidad de género; posteriormente, crean una base de datos con 625 empresas de las que disponen datos económicos para el periodo de tiempo comprendido entre los años 2000 y 2004. Una vez obtenida esta muestra se realizó, en primer lugar, un análisis de diferencia de medias (t-test), comparando las empresas con representación femenina en **alta**

²⁵ El Programa Óptima del Instituto de la Mujer, promovido por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España y cofinanciado por el Fondo Social Europeo, certifica a las empresas como Entidades Colaboradoras en Igualdad de Oportunidades cuando promueven la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres como un valor empresarial.

²⁶ Este resultado queda cuestionado por los propios autores, puesto que las variables financieras se han incluido en el modelo con un retardo de dos años y señalan que la especificación podría ser a la inversa, con la rentabilidad como variable dependiente y la estructura del consejo como variable independiente retardada (Mateos et al, 2006, pág. 39).

dirección y sin representación femenina, con los ratios de rentabilidad y magnitudes económicas, encontrando una diferencia estadísticamente significativa en la **rentabilidad sobre ingresos** favorable para el grupo de empresas con presencia femenina. Además, las empresas con representación femenina en alta dirección habían crecido más en el periodo 2000-2004, en términos de empleo. Sin embargo, el estudio señala que la relación entre representación femenina en cargos y los resultados empresariales **puede no ser lineal** sino en forma de U, siendo más bajo el nivel de representación en las empresas con niveles intermedios de rentabilidad. El análisis finaliza con un conjunto de regresiones para explicar la existencia de cargos ocupados por mujeres y el porcentaje de mujeres en el total de cargos utilizando como variables explicativas el tipo de sector y la ratio **beneficio/ingresos** como medida de resultados económicos. Los/as autores/as encuentran que esta variable de resultados económicos resulta significativa a la hora de explicar el número de mujeres que ocupan cargos en alta dirección y Consejos de Dirección, y también explica de forma positiva el porcentaje de mujeres en dichos cargos.

Condor y Esteban (2008) analizan si el género es una medida determinante de la creación de valor empresarial. Partiendo de la muestra de empresas obligada a presentar Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC) a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) con datos relativos al año 2004 y eliminando los sectores financieros y de seguros, trabajaron con una muestra de 146 empresas. La variable de rendimiento que se utiliza es la rentabilidad económica y se plantea un modelo de regresión logística para estimar la probabilidad de que una empresa tenga una rentabilidad superior a la media del conjunto muestral. Las variables independientes indicadoras de género incluidas en los modelos estimados son el número de consejeras independientes, el porcentaje de consejeras ejecutivas y el porcentaje de mujeres en cada Consejo. Estas variables no resultan estadísticamente significativas, por lo que los/as autores/as señalan que **el género no contribuye a predecir si la rentabilidad de la empresa estará por encima o por debajo de la media.**

También en el año 2008, el Instituto de la Mujer presenta un estudio de especial importancia, por ser el primero en analizar no sólo las empresas de mayor tamaño, sino también las medianas, y por pretender encontrar una **relación causal** entre la presencia de mujeres en los órganos de administración de las empresas y la competitividad de las mismas. En una primera fase de análisis, la competitividad de las empresas se aproxima por la rentabilidad económica y la productividad aparente²⁷ del trabajo y se estudia su correlación con la presencia de mujeres en órganos de administración. A partir de estos resultados, se crea un indicador sintético de competitividad a través de un análisis de componentes principales, que recoge los factores competitivos y las variables económico-financieras más relevantes a la hora de explicar la posición competitiva de las empresas. Este indicador sintético se utiliza para definir la competitividad de la empresa y se construye un modelo logit para estimar la probabilidad de que la empresa se encuentre entre las más competitivas de la muestra. La estimación del modelo señala que la presencia de mujeres en los órganos de administración es una variable estadísticamente significativa para explicar la competitividad de la empresa. En este informe se concluye que (1) **la presencia de mujeres en Consejos de Administración influye positivamente sobre la probabilidad de que la empresa esté entre las más competitivas, medida a través de la rentabilidad económica y, (2) el peso de las mujeres en los Consejos de Administración tiene un efecto positivo sobre la probabilidad de que la empresa esté entre las más competitivas, medida la competitividad a través del Indicador Sintético Dinámico de competitividad**. En el análisis se incluye como variable explicativa si las empresas aplican medidas de conciliación, aproximando así una parte de la gestión de diversidad de género. Sin embargo, en ninguno de los modelos estimados de la competitividad, resulta ser significativa.

Albert, Escot, Fernández y Mateos (2008) analizan la presencia de mujeres directivas en las empresas madrileñas. Utilizando una muestra de 3.000 empresas de la Comunidad de Madrid (escogidas de forma aleatoria de los registros del SABI²⁸

²⁷ La productividad aparente del trabajo se calcula como el Valor Añadido Bruto dividido por el número de trabajadores en la empresa, lo que da una aproximación de la productividad media del trabajo.

²⁸ Base de datos que contiene información económica y financiera de empresas españolas.

para el año 2006) se realiza un profundo análisis descriptivo y la estimación de un modelo de recuento (regresión de Poisson) sobre la presencia de mujeres en los Consejos de Dirección. Los resultados muestran que las empresas con mayor presencia femenina en el Consejo obtienen mejores resultados empresariales, aunque existe una relación negativa entre el riesgo y la probabilidad de que un consejero sea mujer. Además, en su muestra se observa que, a medida que aumenta el tamaño de la empresa, disminuye la proporción de mujeres en el Consejo.

En resumen, los estudios más recientes sobre diversidad y los efectos de su gestión en los resultados empresariales se centran principalmente en la **diversidad de género, analizan grandes empresas o empresas cotizadas y suelen fijar su objetivo en la diversidad en los Consejos de Dirección de la empresa**. Aunque hay un elevado número de estudios que coinciden en señalar que hay una relación (o correlación) positiva en los resultados empresariales cuando existe diversidad de género en los Consejos de Dirección o en la alta dirección de las empresas, no existe un consenso.

En el Anexo 1 se recoge de forma esquemática la revisión de la literatura internacional y nacional presentada aquí con detalle.

El ámbito de estudio ofrece escasos análisis de causalidad y la mayoría de ellos tienen un carácter meramente descriptivo, queda pendiente la incorporación en los análisis de empresas pequeñas y medianas, como también están por explorar los efectos en otros ámbitos de la actividad empresarial. En este sentido, la gestión de la diversidad subraya el efecto sobre el clima de satisfacción de los/as trabajadores/as y su efecto inmediato sobre la productividad laboral. Puesto que los recursos humanos y la gestión de los mismos se consideran como un factor de competitividad de la empresa (Martínez et al, 2009), encontrar un efecto de la diversidad sobre las condiciones laborales de las plantillas podría ayudar a explicar el posterior efecto sobre los resultados empresariales.

2.4. CONDICIONES LABORALES DESDE EL PUNTO DE VISTA DE GÉNERO DE LOS/AS TRABAJADORES/AS

En general, como se ha visto en el apartado 2.2, el concepto de diversidad recoge las diferencias (visibles y no visibles) de las personas que conforman, desde un punto de vista empresarial, los equipos de trabajo, y por lo tanto, las plantillas de las empresas. Asimismo, se recogen algunas definiciones de gestión de la diversidad y cómo las empresas, en diferentes estadios, se plantean la gestión a distintos niveles, alcanzando diferentes aspectos de la organización.

Milliken y Martins (1996) realizan una amplia revisión de las investigaciones sobre la gestión y los efectos de los diferentes tipos de diversidad en la composición de los grupos de trabajo a **distintos niveles** dentro de la organización empresarial. En su estudio argumentan que la diversidad en la composición de los grupos dentro de la organización afecta a los resultados empresariales a través de su **impacto sobre diferentes procesos**. Por ejemplo, incluyen referencias sobre investigaciones donde se pone de manifiesto que las personas que son diferentes (según el criterio de género) de otros miembros de sus unidades de trabajo, son menos proclives a estar más conectados con la organización, tienen una mayor frecuencia de absentismo y menos intenciones de mantenerse en la empresa (Tsui et al, 1992); asimismo, recogen el resultado de Tsui y O'Reilly (1989) que encuentran que los/as subordinados/as que son diferentes de sus supervisores/as en términos de género presentan mayores niveles de conflicto. Estos resultados estarían indicando un efecto negativo de la diversidad de género, añadiendo dificultades en la interacción inter e intra grupos (baja identificación con el resto de los miembros, menor satisfacción, mayores niveles de conflicto...).

La revisión realizada por Milliken y Martins (1996) incluye estudios que se centran en los efectos que la presencia de equipos diversos tiene sobre el proceso y desarrollo de la propia actividad del equipo dentro de la empresa. De alguna forma, el aspecto más relevante es la estructura de la organización, la composición de los equipos y la relación entre los/as trabajadores/as. Desde este enfoque, la gestión de la

diversidad es la que debería tener una relevancia especial y, por tanto, la inclusión de estas políticas como elemento estratégico empresarial.

Las condiciones laborales asociadas al puesto de trabajo son variables que pueden influir en la satisfacción del/la trabajador/a y en su nivel de compromiso con la empresa, pudiendo aparecer como un elemento diferenciador/discriminador en función del género.

En concreto, la temporalidad y la parcialidad parecen estar asociadas en mayor medida a las mujeres (Alujas, 2010; Cebrián y Moreno, 2007; Toharia, 2005) e incluso cuando se habla de la estabilidad en puestos de alta cualificación utilizando trayectorias laborales, existe un mayor porcentaje de mujeres que han experimentado bajas de carácter involuntario (Martínez et al, 2011).

Alcaide, Flórez y González (2003), analizan, por una parte, la discriminación por razón de sexo en Andalucía y en España en lo que se podría denominar el acceso al empleo estable, entendido como contrato indefinido y, por otra parte, la importancia relativa de la variable sexo como determinante de la temporalidad en España y en Andalucía. A través de la estimación de regresiones logísticas, se ilustra que siendo todo lo demás igual, salvo el sexo, es menos probable que un hombre tenga un contrato temporal que una mujer, por lo que afirman que existen indicios bastante sólidos de discriminación por razón de sexo en lo relativo al acceso al empleo estable.

Ferrer, Ramis, Bosch y Navarro (2006) señalan que las mujeres representan una minoría de las personas ocupadas a tiempo completo y una mayoría de las ocupadas a tiempo parcial. Como recogen en su investigación, el problema de la parcialidad en los contratos no es que se asocia a menos horas, sino que están ligados a salarios más reducidos, mayores niveles de eventualidad y menores posibilidades de formación y ascenso dentro de las empresas.

De Pedraza, Muñoz y Villacampa (2010) estudian los determinantes de trabajar a tiempo parcial en España, en el conjunto y por sexo, y concluyen que la naturaleza del trabajo a tiempo parcial es muy distinta entre hombres y mujeres.

Tradicionalmente, la calidad del trabajo se ha asociado, en primer lugar, a la estabilidad laboral, y por lo tanto, a la duración del contrato, identificando estabilidad con contratos de duración indeterminada (contratos indefinidos), aunque según el estudio de Toharia y Cebrián (2007) *"el 41% de los contratos indefinidos firmados en el año 2004 ya no estaban vigentes en septiembre del año siguiente, lo que da buena muestra de la falacia que supone actualmente en España identificar el contrato indefinido con un contrato permanente"*. Un informe del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2005), señala que una Comisión de Expertos para el Diálogo Social apuesta por dos conceptos multidimensionales que vinculan a un "mejor empleo": **seguridad** y **flexibilidad**, añadiendo otros requisitos complementarios ligados fundamentalmente a la **retribución salarial** (De Pedraza et al, 2010).

Por lo tanto, parece necesario asociar a un "empleo de calidad" varias condiciones: un puesto de trabajo con contrato indefinido, dejando el tipo de jornada (continua o parcial) como una variable de ajuste para flexibilizar el mercado laboral, estable (con una duración mínima en el puesto de trabajo) y con una retribución salarial superior a un umbral de ingresos determinado. Este concepto multidimensional de estabilidad laboral, según se presenta en el informe de De Pedraza et al (2010), se aproxima al concepto de "trabajo digno" de la Organización Internacional del Trabajo ("decent work") aunque este término tiene en cuenta otras dimensiones asociadas a cumplimiento de reglamentaciones, protección social o derecho sindical.

Estos/as autores/as analizan las condiciones laborales de las mujeres, colectivo que incluyen como en riesgo de exclusión en el mercado laboral español, y consideran que un/a trabajador/a tiene buenas condiciones laborales con un contrato indefinido, supera los 2 años de permanencia en el puesto de trabajo y tiene ingresos anuales superiores a los 14.000 euros.

Una de las conclusiones que aportan es que los contratos a tiempo parcial son una salida para las mujeres con hijos/as en edades inferiores a 3 años. Los datos indican que son las mujeres las que principalmente tienen este tipo de contratos, pero

en principio, no debería ser tomado como un aspecto negativo si el resto de condiciones laborales son adecuadas, y es una solución para la conciliación de la vida personal y laboral, e influye positivamente en una posterior estabilidad.

Dentro de las condiciones laborales de los/as trabajadores/as el indicador de un trabajo digno, la retribución salarial es uno de los aspectos que mayor interés ha presentado en el análisis desde el punto de vista de las diferencias de género. No cabe duda, y los datos así lo ratifican, que existen diferencias salariales entre hombres y mujeres, y que esta diferencia aumenta cuanto mayor es el nivel de cualificación (Martínez et al, 2011).

En España, existe un gran número de estudios que miden tanto la diferencia como la discriminación salarial en función del género de trabajadores/as. En relación a la diferencia salarial destacan que el salario medio de las mujeres españolas equivale al 70-78% del salario medio masculino, es decir, ganan un 22-30% menos que los hombres (Moreno et al, 1996; Camarero y Vega, 2000; Oliver, 2005), superando el 30% en la alta cualificación (Martínez et al, 2011). Esta desigualdad salarial por razón de sexo, según el trabajo de Urriza y Zarapuz (2000) se ha ido reduciendo desde 1996 a 1999, mientras que de acuerdo al trabajo de De Cabo y Garzón (2007) ha crecido de 1995 a 2000.

En relación a la estimación de la discriminación salarial, Moreno et al, (1996) atribuyen un 53% de la diferencia salarial a diferencias de productividad entre hombres y mujeres, un 12% a los efectos negativos de la división familiar del trabajo y un 35% a la existencia de discriminación. Aláez y Ulibarri (1999) estiman que la discriminación salarial supone el 60% de la brecha salarial. Pérez e Hidalgo (2000) concluyen que la desigualdad salarial se reparte al 50% entre características y discriminación. Gardeazabal y Ugidos (2003) obtienen una estimación de la discriminación del 75,1%. García y Morales (2006) en su estudio para España estiman que el 83% de las diferencias salariales medias pueden ser consecuencia de la discriminación y para Andalucía algo inferior, en torno al 72,5%.

Una de las últimas investigaciones en este ámbito es la de De la Rica, Dolado y Vegas (2011). En este trabajo, se analiza la discriminación utilizando como medida de retribución la remuneración por rendimiento, ligada principalmente a la productividad del trabajo, utilizando como variable de aproximación los complementos salariales variables, concepto disponible en la Encuesta de Estructura Salarial. Los/as autores/as encuentran evidencias de que esta retribución responde más al rendimiento de los/as trabajadores/as y la brecha salarial de género entre los perceptores de esta retribución es mucho mayor que las diferencias existentes en los puestos de trabajo sin remuneración por rendimiento.

En resumen, las mujeres habitualmente tienen peores condiciones que los hombres, lo que las sitúa en condiciones de inferioridad respecto a la calidad del trabajo. En algunas investigaciones, se habla de discriminación tanto al acceso de contratos indefinidos, como de jornada completa, o de retribución salarial.

A modo de conclusión, existen varios conceptos relacionados con las condiciones laborales asociadas a los puestos de trabajo que son importantes a la hora de considerar un trabajo digno o de calidad: estabilidad (contratos permanentes o indefinidos y con una antigüedad mínima, superior a un año) y seguridad (ligado a un empleo "remunerador" que garantice un nivel de vida mínimo a través de su retribución salarial).

Estas condiciones pueden ser medidas a través de indicadores, que pueden resultar de utilidad para hacer comparaciones (entre empresas, entre sectores, etc.). También pueden utilizarse para poner a prueba hipótesis contrapuestas acerca de las relaciones entre los diferentes elementos o condiciones del trabajo digno o de calidad. Se podría conocer hasta qué punto se ha reducido la discriminación laboral en función del sexo a partir de las diferencias de remuneración (fija y variable), la estabilidad, la flexibilidad o la asignación de responsabilidades laborales, combinando todos los indicadores en un único indicador global. Este objetivo es el que se desarrolla en el capítulo 7 de esta investigación.

2.5. A MODO DE RECAPITULACIÓN

El término **diversidad**, según el Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad, se relaciona con los perfiles que diferencian a las personas y que tienen un impacto en el **comportamiento grupal**.

Se distinguen dos **dimensiones** de características personales a tener en cuenta en las personas que conforman las plantillas en las empresas: el **nivel externo o visible**, que incluye los aspectos socio-demográficos, como la etnia, la edad y el género; y el **nivel interno o invisible** que incluye aspectos como la formación, la trayectoria o experiencia profesional, las creencias, las preferencias (la orientación sexual y política), las actitudes y los valores.

La **diversidad de género**, que es la que ocupa esta investigación, se encuentra en la **dimensión visible**.

Las diferentes características del personal que se incorpora al mercado laboral genera plantillas cada vez más diversas y, en este contexto, las empresas comienzan a plantearse la necesidad de establecer medidas y programas que gestionen la diversidad en la empresa.

La clave de la diversidad está en su gestión, de forma que constituya un valor añadido para la empresa y mejore sus resultados.

"Gestión de la Diversidad es una estrategia corporativa orientada a la creación de un soporte incluyente para los perfiles diversos de las personas que optimiza la eficacia del proceso empresarial. Un clima de satisfacción para los empleados genera resultados". (Casanova, 2008)

La Gestión de la Diversidad constituye la última fase de la igualdad de oportunidades, ya que comprende la integración de los/as empleados/as y la proyecta hacia la estrategia de la empresa. Este concepto de gestión de la diversidad señala que se trata de un elemento estratégico para la empresa, que está orientada a la gestión de los recursos humanos de forma que se incluyan todos los perfiles de los/as

trabajadores/as, logrando una mayor satisfacción con el puesto de trabajo y una mejora en el desempeño del mismo. Por último, se señala que el objetivo de la gestión de la diversidad es optimizar la eficacia del proceso empresarial, la eficacia de los procesos de producción y organizativos, obteniendo un clima de satisfacción para los/as empleados/as que tendrá efectos positivos sobre los resultados empresariales.

En las últimas décadas han proliferado los estudios que analizan los efectos de la diversidad de género sobre el desarrollo empresarial, midiendo su influencia sobre diferentes aspectos de la organización, el funcionamiento y los resultados económico-financieros. La mayoría de éstos, no utilizan un modelo teórico y se centran en la diversidad de género en los Consejos de Administración y en la alta dirección de las empresas, ya que los resultados empresariales son un reflejo de las características y las acciones de los equipos de gestión de las empresas.

Los estudios más recientes sobre diversidad de género y los efectos de su gestión en los resultados empresariales se centran principalmente en **grandes empresas o empresas cotizadas y suelen fijar su objetivo en la diversidad en los Consejos de Dirección de la empresa**. Aunque hay un elevado número de estudios que coinciden en señalar que hay una relación (o correlación) positiva en los resultados empresariales cuando existe diversidad de género en los Consejos de Dirección o en la alta dirección de las empresas, no existe un consenso.

En la revisión de la literatura se han encontrado escasos análisis de causalidad y la mayoría de ellos tienen un carácter meramente descriptivo, **quedando pendiente el análisis en las empresas pequeñas y medianas**, aportación de esta tesis; **como también está por explorar efectos en otros ámbitos de la actividad empresarial, como el efecto de las condiciones laborales**, analizado en los capítulos 6 y 7 de esta investigación, y su efecto directo sobre la productividad laboral.

En este punto, hay que recordar que "*disponer de un grupo de trabajo diversificado no se traduce automáticamente en beneficios reales*" y que puede que

sea necesario incorporar políticas que gestionen esa diversidad para encontrar efectos en los resultados empresariales.

Respecto de la gestión de la diversidad de género, el análisis empírico es escaso. En el caso de España, se ha aproximado la gestión de la diversidad como la participación en el Programa Óptima y a través de la información incluida en sus memorias de responsabilidad social e informes de sostenibilidad y obtienen como resultado que *"las empresas con un mayor grado de sensibilización en cuanto a la conciliación laboral y familiar, son las que cuentan con una mayor representación femenina"*.

También se ha utilizado como potencial variable explicativa que aproxime la gestión de la diversidad, la aplicación de medidas de conciliación por parte de las empresas. Sin embargo, los resultados de las estimaciones de los modelos concluyen que esta variable no es significativa, aunque se debería tomar el resultado con cautela, puesto que los datos para la obtención de esta información proceden de una encuesta y, pueden ser subjetivos.

En relación a las condiciones laborales de los/as trabajadores/as, las referencias bibliográficas muestran cómo las mujeres habitualmente tienen peores condiciones laborales que los hombres, poniéndolas en una situación de inferioridad en el acceso a un trabajo de "calidad". En algunas investigaciones, se habla de discriminación tanto en el acceso a contratos indefinidos, como de jornada completa, o de retribución salarial.

Existen varios conceptos relacionados con las condiciones laborales asociadas a los puestos de trabajo que son importantes a la hora de referenciar un trabajo digno o de calidad: estabilidad (contratos permanentes o indefinidos y con una antigüedad mínima, superior a un año) y seguridad (ligado a un empleo "remunerador" que garanticen un nivel de vida mínimo a través de su retribución salarial).

Estas condiciones pueden medirse a través de indicadores, que pueden ser útiles para hacer comparaciones entre empresas y para poner a prueba hipótesis contrapuestas acerca de las relaciones entre los diferentes elementos del trabajo

digno o de calidad. Se podría conocer hasta qué punto se reducen las diferencias laborales entre empresas, desde una perspectiva de género, a partir de las diferencias en la estabilidad, la flexibilidad, la ganancia o la asignación de responsabilidades laborales, combinando todos los indicadores en un único indicador global, objetivo que se desarrolla en el capítulo 7 de esta tesis.

CAPÍTULO 3

SELECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA BASE DE DATOS

ÍNDICE DEL CAPÍTULO 3

CAPÍTULO 3 SELECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA BASE DE DATOS

3.1. INTRODUCCIÓN

3.2. BASE DE DATOS: ENCUESTA DE ESTRUCTURA SALARIAL

3.2.1. Descripción de la Encuesta de Estructura Salarial

3.2.2. Características generales de los puestos de trabajo por ocupaciones

3.3. TRATAMIENTO DE LA ENCUESTA DE ESTRUCTURA SALARIAL

3.1. INTRODUCCIÓN

En ese Capítulo, se incluye una descripción de la base de datos de partida y el tratamiento de esta fuente, con el objetivo de determinar la submuestra de empresas seleccionada en esta investigación. Sobre ella, se desarrollarán distintas metodologías estadísticas y econométricas para alcanzar cada uno de los objetivos específicos planteados: análisis estadístico descriptivo básico, contrastes paramétricos y no paramétricos, análisis estadístico multivariante y análisis econométrico.

La fuente original de datos de este estudio es la Encuesta de Estructura Salarial 2006, realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE). La descripción técnica y el diseño de la muestra se recogen en el apartado 3.2.1. Posteriormente, se presentan algunas características generales del empleo según la clasificación de ocupaciones (apartado 3.2.2), y la descripción de los puestos de dirección en función del sexo de los/las trabajadores/as (apartado 3.2.3.), ampliando la distribución a los puestos -no directivos- que conllevan responsabilidad y/o supervisión de otros/as en la empresa. Por último, el apartado 3.2.4. se describe la transformación realizada a la EES, que agrega a los y las trabajadores/as para cada centro de cotización o empresa, y cómo se construye una muestra agregada de empresas que contienen puestos de dirección y que va a ser la base de datos seleccionada para todo el análisis de los capítulos posteriores.

3.2. BASE DE DATOS: ENCUESTA DE ESTRUCTURA SALARIAL

El objetivo principal de esta tesis es profundizar en el concepto de diversidad de género en la dirección de las empresas, desde el **punto de vista teórico** de su medición, desde el **punto de vista descriptivo** para el conocimiento de la realidad empresarial española en función de características de empresa y, desde un **punto de vista analítico** de la búsqueda de efectos sobre las condiciones laborales de las plantillas de las empresas, y combinando indicadores de condiciones laborales, sobre un indicador global de calidad del empleo.

El elemento clave para la investigación es la **diversidad de género en la dirección de las empresas**. Para ello, es necesario identificar en las fuentes de información, por un lado, el puesto que ocupa el/la trabajador/a en la empresa, y por otro lado, el sexo. La Encuesta de Estructura Salarial (EES) permite conocer datos individualizados de los/as trabajadores/as pertenecientes al centro de cotización²⁹ encuestado: características personales (incluido el sexo), condiciones laborales, indicadores salariales, y características generales de la propia empresa. Esta Encuesta no incluye variables económico-financieras de los resultados de las empresas que permitan aproximar la competitividad de las mismas, ni recoger resultados empresariales.

La explotación del microdato permite conocer información detallada de los/as trabajadores/as, aunque a partir de la misma, se va a construir una base de datos que permita agrupar los/as trabajadores/as por empresa, de forma que se pueda hacer un doble análisis, por un lado, el análisis de los/as trabajadores/as en el panorama laboral español, y por otro, el análisis de las empresas, como aproximación al tejido empresarial español.

²⁹ El objeto de análisis de la Encuesta son los centros de cotización y no las empresas. En general, en España, excepto para empresas de gran tamaño, ambas unidades coinciden, por lo que a lo largo de este estudio se hablará de empresa, en lugar de centro de cotización, para facilitar la lectura.

Hasta el momento, **la EES no ha sido utilizada desde el enfoque de empresa** y es la única fuente de datos (eliminando la posibilidad de realizar una encuesta "ad hoc") que **permite conocer la estructura ocupacional de la empresa distinguiendo por sexo**. En España, la única encuesta dirigida a empresas que incluye datos sobre su estructura ocupacional y datos económicos es la Encuesta de Estrategias Empresariales de la Fundación SEPI. Sin embargo, esta Encuesta no recoge el sexo de los/as trabajadores/as, lo que elimina la posibilidad de analizarla desde la perspectiva de género. Además, ésta se centra en empresas industriales. Esta limitación es importante, puesto que, en España, el sector servicios representa alrededor de dos tercios de la actividad económica.

3.2.1. DESCRIPCIÓN DE LA ENCUESTA DE ESTRUCTURA SALARIAL

En el año 1995 aparece la primera referencia sobre la Encuesta de Estructura Salarial. Los resultados obtenidos de esta primera Encuesta sirvieron para comprobar la viabilidad de la misma y mostrar su alta calidad y riqueza informativa. Esta Encuesta se desarrolla en el marco de las estadísticas comunes europeas que lidera Eurostat que, junto con todos los Países Miembros, decidieron tras un proceso de estudio y discusión, aprobar los reglamentos comunitarios para realizarla de forma periódica (Reglamentos nº 530/1999 y nº 1738/2005 de la Unión Europea).

La Encuesta de Estructura Salarial, elaborada con criterios comunes de metodología y contenido en el marco de la Unión Europea, tiene como finalidad obtener resultados comparables respecto al nivel, estructura y distribución del salario entre los Estados Miembros. Para ello, se utiliza un mismo período de referencia, ámbito de cobertura, información demandada y características de la misma, método de recogida de datos, representatividad, procesamiento y transmisión de resultados. No obstante, la Encuesta puede adaptarse también al caso particular de cada país.

A partir de la publicación con referencia al año 2002, su realización es cuatrianual. En España la última encuesta realizada (publicada en noviembre de 2008) fue la correspondiente al año 2006.

Esta Encuesta recoge los salarios de forma individual y, junto a ellos, una gran cantidad de variables relacionadas con el/a trabajador/a y con otras variables que afectan colectivamente a todos/as los/as trabajadores/as del centro de cotización o empresa. La mayor aportación de esta Encuesta es que no sólo proporciona la ganancia media de salarios, sino que posibilita el análisis de la distribución salarial como medida de la desigualdad en el mercado laboral español y permite conocer otros aspectos relacionados con las condiciones laborales del puesto de trabajo.

El ámbito de la Encuesta es muy amplio, obteniendo información de todos/as los/as trabajadores/as **por cuenta ajena** que prestan sus servicios en centros de cotización, independientemente del tamaño de los mismos, y que hayan estado en situación de alta en la Seguridad Social durante todo el mes de octubre del año de referencia.

No obstante, la Encuesta de Estructura Salarial presenta también algunas limitaciones:

- se **excluyen** los/as presidentes/as, miembros de Consejos de Administración y en general, todo aquel **personal cuya remuneración no sea principalmente en forma de salario**, sino por comisiones o beneficios;

- **no se considera** en la muestra a **trabajadores/as por cuenta propia** (empleadores/as y autónomos/as);

- los datos se recogen por centros de cotización y no por empresas, por lo que puede que la muestra esté tratando varios centros de cotización como diferentes empresas y, en realidad pertenezcan a la misma;

- se excluyen aquellos centros cuyas actividades económicas **no** están comprendidas entre las secciones de la C a la K y de la M a la O de la CNAE-93 (esto es, actividades agrícolas, ganaderas y pesqueras, Administración Pública, Defensa y Seguridad Social obligatoria, personal doméstico y organismos extraterritoriales).

La Encuesta de Estructura Salarial correspondiente al año 2006 presenta una mejora importante respecto de la anterior Encuesta (2002) ya que se incluye a los/as trabajadores/as de centros de cotización con categoría de microempresa (menos de 10 trabajadores/as). Esta nueva información es muy relevante puesto que casi el 95% de las empresas en España son microempresas.

3.2.1.1. Diseño de la Muestra

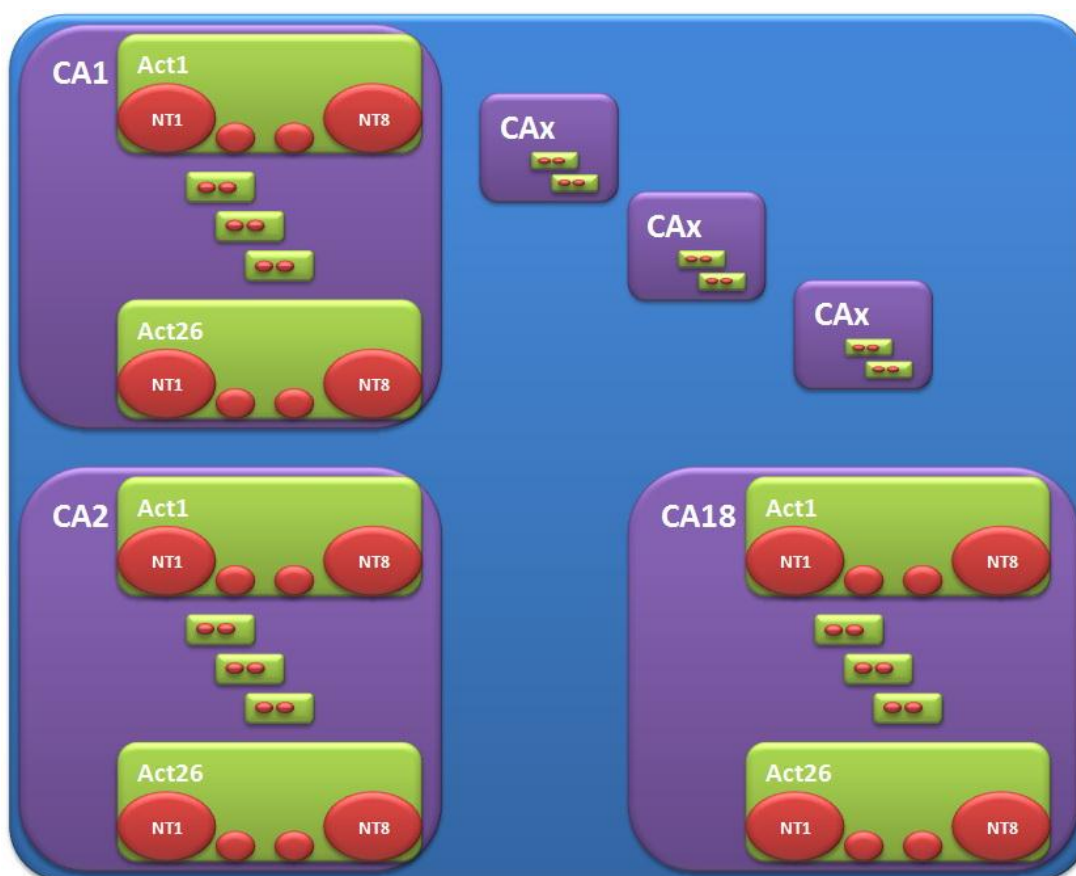
El procedimiento de selección aleatoria de unidades corresponde a un **muestreo bietápico estratificado**, donde las **unidades de primera etapa son las cuentas de cotización** a la Seguridad Social (centros de cotización, equivalente a establecimiento y próximo a empresas), mientras que las de segunda etapa son los/as trabajadores/as.

Las unidades de primera etapa (empresas) se clasifican **por grupos de actividad** que se consideran poblaciones independientes a efectos del muestreo. **Cada actividad se estratifica por comunidades autónomas y por intervalos de tamaño**. Los tamaños muestrales por estrato se obtienen prefijando un error admisible del 5% en el ámbito de actividad y comunidad autónoma.

La lista de unidades seleccionadas en la primera etapa se remite de nuevo a la Tesorería General de la Seguridad Social que obtiene la lista de trabajadores/as que estuvieron de alta durante todo el mes de octubre de 2006. A partir de esta lista se **seleccionan los/as trabajadores/as, las unidades de segunda etapa, por grupo de cotización y sexo**.

Tanto en primera como en segunda etapa la selección se realiza por medio de un muestreo sistemático, dentro de cada estrato en el primer caso, y dentro de cada cuenta de cotización en el segundo, de modo que se asegura la representatividad de la muestra.

Ilustración 2. Diseño de la Encuesta de Estructura Salarial 2006



Fuente: INE.

En la Ilustración 2 se representa la estructura del muestreo de la EES2006. Los cuadros más grandes representan los estratos que se han realizado en la población antes de la extracción de la muestra de primera etapa. En distintos colores se representan las variables que se han utilizado para los tres niveles de estratificación (actividad económica, comunidades autónomas y tamaño empresarial). El muestreo de primera etapa es sistemático, y eso exige estructurar adecuadamente las unidades en los estratos de último nivel para poder realizar la extracción sistemática de primera etapa en cada uno de ellos. En esta primera etapa la unidad muestral es la unidad de cotización (empresa).

Los cuadros de menor tamaño representan la muestra sistemática obtenida en primera etapa en cada estrato de la población. Para obtener la muestra de segunda

etapa, se submuestra en cada uno de estos estratos otra vez mediante muestreo sistemático, pero ahora con trabajadores/as como unidad de muestreo, lo que volverá a exigir estructurar las unidades (ahora trabajadores/as) para la selección sistemática. Aunque se selecciona empleados/as, se tiene identificada la empresa a la que pertenece cada uno de ellos/as y, por lo tanto, no se pierde la posibilidad de analizar la muestra agregando las empresas.

3.2.2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO POR OCUPACIONES

Partiendo del objetivo principal, como primer paso, se identifican en la base de datos los **puestos directivos**, para posteriormente introducir la definición de diversidad dentro de los mismos.

La EES 2006 –al igual que las anteriores encuestas de 2002 y de 1995– permite conocer la clasificación del/a trabajador/a según la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO-94), distinguiendo por grandes grupos de ocupación. El grupo objetivo de esta investigación está compuesto de dos grupos de ocupación: **Grupo A**, que corresponde con Dirección de Administraciones Públicas y de empresas de 10 o más asalariados/as; y **Grupo B**, que son puestos de Gerencia de empresas con menos de 10 asalariados/as. En el Grupo A, existe un amplio abanico de ocupaciones que no se limitan a la dirección general y a la presidencia, sino que incluye la dirección de departamentos de producción, de recursos humanos, de comercialización y ventas, de administración y finanzas o de investigación y desarrollo, entre otros.

La muestra del año 2006 dispone de datos para 235.272 trabajadores y trabajadoras del mercado laboral español agrupados en 27.301 unidades o centros de cotización. En la categoría de ocupación que corresponde con la dirección de empresas (públicas y privadas), independiente del tamaño, existen datos para 6.307 trabajadores/as que representan un 2,3% del total de la muestra.

La Encuesta presenta una clasificación de la ocupación en 17 categorías que, para este trabajo, se han agrupado en 9 categorías y cuya correspondencia se detalla

en la Tabla 3, así como una agregación por nivel de cualificación. La correspondencia de los puestos de ocupación con la agregación por nivel de cualificación es la utilizada por Toharia, L. (2004), que describe el puesto de trabajo en función de alta y media cualificación, distinguiendo si conlleva trabajo manual o no manual. La clasificación indica si el puesto de trabajo es No Manual de Alta Cualificación (NMAC), Manual de Alta Cualificación (MAC), No Manual de Baja Cualificación (NMBC) o Manual de Baja Cualificación (MBC).

Tabla 3. Correspondencia entre agrupación de ocupación, EES 2006 y por nivel de cualificación

Ocupaciones	CNO-94 (EES 2006)	Agregación por cualificación
1 - Dirección de las empresas	A- Dirección de las administraciones públicas y de empresas de 10 o más asalariados	NMAC
	B- Gerencia de empresas con menos de 10 asalariados	
2 - Técnicos/as y profesionales científicos/as e intelectuales	D- Profesiones asociadas a titulaciones de 2º y 3er ciclo universitario y afines	
	E- Profesiones asociadas a una titulación de 1er ciclo universitario y afines	
3 - Técnicos/as y profesionales de apoyo	F- Técnicos/as y profesionales de apoyo	
4 - Empleados/as de tipo administrativo	G- Empleados/as de tipo administrativo	
5 - Trabajadores/as de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores de los comercios	H- Trabajadores/as de los servicios de restauración y de servicios personales	
	J- Trabajadores/as de los servicios de protección y seguridad	
6 - Trabajadores/as cualificados en la agricultura y en la pesca	L- Trabajadores/as cualificados en la agricultura y en la pesca	MAC
	M- Trabajadores/as cualificados de la construcción, excepto los operadores/as de maquinaria	
7 - Artesanos/as y trabajadores/as cualificados de las industrias manufactureras, la construcción, y la minería	N- Trabajadores/as cualificados de las industrias extractivas, de la metalurgia, la construcción de maquinaria y asimilados	
	P- Trabajadores cualificados de industrias de artes gráficas, textil y de la confección, de la elaboración de alimentos, ebanistas, artesanos y otros asimilados	
8 - Operadores/as de instalaciones y maquinaria, y montadores	Q- Operadores/as de instalaciones industriales, de maquinaria fija; montadores y ensambladores	MBC
9 - Trabajadores/as no cualificados	R- Conductores/as y operadores/as de maquinaria móvil	
	S- Trabajadores/as no cualificados en servicios (excepto transportes)	
	T- Peones de la agricultura, pesca, construcción, industrias manufactureras y transportes	

Fuente: Elaboración propia a partir de la CNO-94

Asimismo, el microdato de la EES (2006) clasifica el sector de actividad en 22 categorías entre industria, construcción y servicios. Para este estudio, se han agrupado en 12 grandes sectores de actividad. La correspondencia entre la

clasificación de la EES 2006 y la que se va a utilizar en esta investigación se encuentra en la Tabla 4.

En algunas de las investigaciones empíricas sobre la incorporación de las mujeres en Consejos de Dirección o sobre las trayectorias laborales³⁰ de las mismas, se ha señalado que el comportamiento dentro del sector de los servicios es muy distinto entre subcategorías, sin embargo, en el caso de la industria no se presentan esas divergencias. Por ello, se ha decidido dejar una mayor desagregación en los servicios y menor en la industria.

Tabla 4. Correspondencia entre agrupación de ocupación y EES 2006

SECTORES DE ACTIVIDAD	CNAE-93 (EES 2006)
C. INDUSTRIAS EXTRACTIVAS	CA00
D. INDUSTRIA MANUFACTURERA	DABC
	DDE0
	DE22
	DFGH
	DI26
	DJ00
	DK29
	DL00
DMN0	
E. PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, GAS Y AGUA	EE00
F. CONSTRUCCIÓN	F045
G. COMERCIO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	GG00
	GG52
H. HOSTELERÍA	H055
I. TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	II00
	II01
J. INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	JJ00
K. ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y DE ALQUILER, SERVICIOS EMPRESARIALES	KK00
M. EDUCACIÓN	MM00
N. ACTIVIDADES SANITARIAS Y VETERINARIAS; SERVICIOS SOCIALES	NN00
O. OTRAS ACTIVIDADES SOCIALES Y DE SERVICIOS PRESTADOS A LA COMUNIDAD; SERVICIOS PERSONALES	OO00

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006.

³⁰ Las trayectorias laborales se refieren a posiciones sucesivas que las personas van ocupando en las relaciones de trabajo, durante su vida o, más frecuentemente, durante un período determinado de ésta.

3.2.2.1. Análisis descriptivo de los puestos de dirección ocupados por trabajadores/as por cuenta ajena

Para tener una panorámica general del peso que tienen los puestos directivos de las empresas en España se presenta a continuación la distribución de cada grupo ocupacional en función de diversas características empresariales y del mercado. Este análisis se realiza a nivel de trabajadores/as y no de empresas.

Como se extrae de la información de la Tabla 5, en España, **los puestos de dirección ocupan al 2,3% del total de los/as trabajadores/as en el mercado laboral**. Es una cifra relativamente baja y se explica tanto por la escasa profesionalización de la dirección en el tejido empresarial español, como por el tamaño medio de las empresas. El grupo ocupacional de mayor peso en nuestra economía es el de los/as trabajadores/as no cualificados/as (grupo 9), seguido de los/as artesanos/as y trabajadores/as cualificados/as de la industria, la construcción y la minería (grupo 7).

Tabla 5. Distribución del empleo por cuenta ajena por grupo ocupacional. Porcentaje.

	EES-2006	EPA-IV 2006
1 - Dirección de las empresas	2,3	2,3
2 - Técnicos/as y profesionales científicos/as e	10,4	12,9
3 - Técnicos/as y profesionales de apoyo	14,7	12,2
4 - Empleados/as de tipo administrativo	13,8	10,7
5 - Trabajadores/as de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores de los comercios	14,9	16,7
6 - Trabajadores/as cualificados en la agricultura y en la pesca	0,3	1,0
7 - Artesanos/as y trabajadores/as cualificados de las industrias manufactureras, la construcción, y la minería	17,1	16,6
8 - Operadores/as de instalaciones y maquinaria, y montadores	5,6	9,9
9 - Trabajadores/as no cualificados	21,0	17,6
Total	100	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Como se aprecia en la Tabla 5 existen algunas diferencias entre los datos que recoge la EES 2006 y los datos de la EPA para el cuarto trimestre de 2006. Los pesos por ocupación de ambas fuentes consideran sólo el empleo por cuenta ajena, sin embargo, hay que recordar que la EES 2006 no incluye algunos sectores (Administración Pública, Defensa y Seguridad Social obligatoria, personal doméstico, etc.) y que los datos de EPA agrupan todo el cuarto trimestre mientras que la EES incluye el empleo en el mes de octubre.

Las conclusiones más relevantes sobre la distribución de los **puestos directivos**, según las características generales de la empresa, se recogen a continuación (una información más amplia se encuentra en el Anexo 2):

1. En relación a la distribución por NUTS, el peso de los puestos de dirección varía de forma apreciable. La Comunidad de Madrid es la que mayor porcentaje de puestos de dirección ofrece con un 3,9% y la región que menos puestos directivos ocupa es la zona Sur con un 1,5% del total del empleo en esa región.

2. Según el tamaño empresarial, y distinguiendo entre pequeñas empresas (de 1 a 49 trabajadores/as), medianas (de 50 a 199 trabajadores/as) y grandes³¹ (200 y más trabajadores/as), son éstas las que ofrecen un mayor porcentaje de puestos directivos entre sus empleados/as (un 3,1%), por encima de las medianas (2,8%) y de las pequeñas (1,7%).

3. La distribución de ocupaciones por sector de actividad indica que es el sector de la construcción el que menor porcentaje de directivos/as presenta dentro del total de empleados/as del sector, sólo un 0,8%. En la industria, este porcentaje está alrededor del 2,5% (por encima de la media del 2,3%) y en la producción y distribución de energía, gas y agua, duplica el valor medio, con un 4,8%. La distribución dentro del sector servicios presenta grandes diferencias. El valor más bajo se presenta en el sector de la educación, con un 0,7% de directivos/as en el total

³¹ Según la clasificación de tamaño empresarial en función del número de trabajadores, la Comunidad Europea considera como grandes empresas las que tienen 250 o más trabajadores. El INE en la mayoría de sus datos publicados considera como grandes empresas aquellas que tienen 200 o más trabajadores.

de empleo del sector y, el mayor, en el sector de intermediación financiera, con un 17,1%. Aunque el sector de la educación es el que cuenta con un menor porcentaje de directivos/as, es el que mayor peso tiene en técnicos y profesionales científicos e intelectuales, con un 68,3% del total del empleo del sector.

4. El control o propiedad de la empresa es una variable determinante en la distribución de los grupos ocupacionales. Las empresas de control privado tienen un porcentaje mayor de puestos de dirección. En España, en las empresas privadas, el 2,3% de los puestos de trabajo son ocupados por directivos/as. Esa cifra se reduce al 1,4% en el caso de empresas de control público. Además, merece la pena destacar que el 44,6% de los/as trabajadores/as en empresas públicas son técnicos/as y profesionales científicos e intelectuales.

5. La distribución de ocupaciones según el mercado principal de destino de la producción o servicio de la empresa muestra que las empresas que dirigen su producción a mercados locales o regionales son las que menor proporción de puestos directivos ofrecen, no llegando al 1% del empleo total. Sin embargo, las empresas que dirigen su producción o servicio a mercados extranjeros fuera del ámbito europeo, ocupan en puestos directivos a un 4,4% del total del empleo que ofrecen, una cifra que casi duplica la media.

6. Por último, en cuanto al tipo de convenio, las empresas que contratan a un porcentaje más elevado de directivos/as son aquéllas que tienen convenio de sector (2,99%) o de empresa (2,90%).

3.2.2.2. Características de los puestos de dirección desde la perspectiva de género

En el apartado 3.2.2 se presenta la distribución de los puestos directivos de los/as trabajadores/as por distintas categorías: NUTS, tamaño empresarial, control, sector de actividad, mercado al que dirige su producción o servicio y tipo de convenio laboral que rige dentro del centro. En este apartado, se va a profundizar en la descripción de los puestos de dirección según el criterio de diversidad planteado en

este estudio (género) para justificar la necesidad de hablar de diversidad en la dirección de las empresas.

Para tener un marco general sobre el ámbito de diversidad analizado, se han tomado las tasas de actividad, de empleo y de paro de cada una de las categorías, utilizando la Encuesta de Población Activa del IV Trimestre de 2006 (incluye el mes de octubre, referencia de la EES).

Como se aprecia en la Tabla 6, tanto la tasa de actividad como la de empleo es un 21% superior en los hombres que en las mujeres y la tasa de paro femenina casi duplica a la masculina. Estas cifras parecen indicar que según el sexo del trabajador/a en el mercado laboral el grupo de mujeres podría estar infra-representado (sin distinguir por categorías, titulación, actividad, etc.), porque tiene una menor tasa de actividad y de empleo y, además, el paro les afecta de forma más intensa.

Tabla 6. Tasa de actividad, de empleo y de paro por sexo de los/as trabajadores/as. Porcentaje. IV Trimestre 2006.

	Tasa de actividad	Tasa de empleo	Tasa de paro
Por sexo			
Hombres	69,00	64,81	6,06
Mujeres	48,56	43,05	11,36

Fuente: EPA

En la Tabla 7 se muestra la distribución de los puestos de dirección desde la perspectiva de género. Del total de los/as trabajadores/as que ocupan puestos directivos, el 23,6% son mujeres.

Aunque estos datos son globales, como se presenta a lo largo de este subapartado, las mujeres están infra-representadas en los puestos de dirección de las empresas.

Tabla 7. Distribución de los puestos de dirección según el sexo de los/as trabajadores/as. Porcentaje

		%
Sexo	Hombre	76,4
	Mujer	23,6

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Cuando se habla de igualdad de oportunidades, especialmente entre hombres y mujeres, se tiene en cuenta tanto la **segregación horizontal**, entendida ésta como la concentración de mujeres y de hombres en sectores y ocupaciones específicas, como la **segregación vertical**, caracterizada en este estudio como la concentración de hombres y la escasez de mujeres en grados y niveles específicos de responsabilidad o de puestos directivos. Uno de los temas más estudiados en la literatura de la diversidad de género es el “techo de cristal”, que es el freno que se encuentran las mujeres cuando quieren alcanzar puestos de dirección y de alta responsabilidad. En estos casos, se considera que tan importante es que las mujeres estén representadas en los Consejos de Dirección de las empresas (o en los puestos de responsabilidad) como que las mujeres alcancen una “masa crítica” –un peso superior al 30%- para poder realmente ejercer su responsabilidad con efectos directos en la gestión.

Los datos que se encuentran en la Tabla 7, indican que las mujeres no alcanzan el porcentaje mínimo que se considera indispensable para que tengan una relevancia en la gestión y la actividad de la empresa. Por ello, será importante en el análisis de capítulos posteriores, **tener en cuenta no sólo la presencia, sino también el peso del colectivo menos representado en los puestos de dirección**. Esta participación parece variar con el nivel de cualificación, como se recoge en el informe de Martínez et al. (2011). Este estudio, basado en la Muestra Continua de Vidas Laborales, encuentra que el peso que tienen las mujeres de alta cualificación y que ocupan puestos de alta cualificación de forma continua (sin abandonar la trayectoria de la alta cualificación en su vida laboral) es del 43%.

3.2.2.3. Estructura de la muestra en función de puestos con responsabilidad

La EES permite conocer si el puesto que ocupa el/a trabajador/a del que se está recogiendo información en la encuesta es un puesto con un cierto nivel de responsabilidad en organización o conlleva supervisión de otros/as empleados/as en la empresa. Los puestos de dirección incluidos en el grupo A y B de la CNO-94 y que se han agrupado en este trabajo en la categoría 1 conllevan nivel de responsabilidad tal y como lo define la encuesta. Sin embargo, también existen en otros grupos de ocupación, puestos de trabajo con responsabilidad, especialmente en los grupos 2 y 3 (técnicos/as y profesionales científicos e intelectuales y de apoyo) donde casi el 30% del total de puestos de trabajo tiene algún nivel de responsabilidad y/o supervisión (Tabla 8).

Se podría considerar a estos puestos con responsabilidad como un paso intermedio del/a trabajador/a en la escala de puestos de la empresa hacia puestos directivos.

Tabla 8. Distribución de puestos de trabajo según la existencia de responsabilidad y/o supervisión en empresas con puestos directivos.

	RESPONSABILIDAD	
	CON	SIN
1 - Dirección de las empresas	100	0
2 - Técnicos/as y profesionales científicos/as e intelectuales	29,10	70,90
3 - Técnicos/as y profesionales de apoyo	29,00	71,00
4 - Empleados/as de tipo administrativo	17,13	82,87
5 - Trabajadores/as de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores de los comercios	15,74	84,26
6 - Trabajadores/as cualificados en la agricultura y en la pesca	12,68	87,32
7 - Artesanos/as y trabajadores/as cualificados de las industrias manufactureras, la construcción, y la minería	16,79	83,21
8 - Operadores/as de instalaciones y maquinaria, y montadores	12,89	87,11
9 - Trabajadores/as no cualificados	2,61	97,39
Total	18,41	81,59

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

En la Tabla 9 se presenta, para cada grupo ocupacional, la distribución de los puestos con responsabilidad por sexo de los/as trabajadores/as. Dentro de las empresas con puestos directivos, las mujeres ocupan el 23,56% de los mismos. Los puestos de trabajo que conllevan responsabilidad en otras ocupaciones están cubiertos mayoritariamente por hombres. Las cifras más igualitarias (cercasas al 50%) para las mujeres aparecen en los puestos de tipo administrativo y los puestos relacionados con los servicios. En las categorías de técnicos/as y profesionales de apoyo y científicos e intelectuales, el porcentaje de mujeres que ocupa estos puestos con responsabilidad supera el valor umbral del 30% (nivel de masa crítica) aunque no alcanzan niveles cercanos al equilibrio.

Tabla 9. Distribución de puestos de trabajo con responsabilidad en empresas con puestos directivos, según sexo de los/las trabajadores/as. Porcentaje.

	SEXO	
	HOMBRE	MUJER
1 - Dirección de las empresas	76,44	23,56
2 - Técnicos/as y profesionales científicos/as e intelectuales	58,28	41,72
3 - Técnicos/as y profesionales de apoyo	64,04	35,96
4 - Empleados/as de tipo administrativo	52,68	47,32
5 - Trabajadores/as de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores de los comercios	49,99	50,01
6 - Trabajadores/as cualificados en la agricultura y en la pesca	95,59	4,41
7 - Artesanos/as y trabajadores/as cualificados de las industrias manufactureras, la construcción, y la minería	96,60	3,40
8 - Operadores/as de instalaciones y maquinaria, y montadores	89,52	10,48
9 - Trabajadores/as no cualificados	78,86	21,14
Total	67,97	32,03

Fuente: elaboración propia a partir de la EES 2006

3.3. TRATAMIENTO DE LA ENCUESTA DE ESTRUCTURA SALARIAL

La EES 2006 proporciona información por individuo. Partiendo del microdato, que permite conocer información detallada por cada trabajador/a, se va a proceder a construir una base de datos que **agrupe a los/as trabajadores/as de cada empresa** (cuenta de cotización), de forma que el objeto de análisis sea la empresa y no directamente el/a trabajador/a.

Como se ha comentado en el apartado 3.2.2., **la EES no ha sido utilizada desde este enfoque** y es la única fuente de datos que permite conocer la estructura ocupacional de la empresa distinguiendo por sexo. Según se ha recogido en la metodología de muestreo de la EES, es posible agregar por empresa a sus trabajadores/as muestreados/as. Aunque los datos que se recogen de cada empresa no incluyen al total de sus trabajadores/as, los porcentajes por ocupación, es decir, su estructura ocupacional, y por sexo, se mantienen. Por ello, en todo el análisis, se trabaja con valores relativos (porcentajes) y no absolutos de las plantillas que componen las empresas encuestadas.

La agregación de los puestos directivos para cada empresa de la EES 2006 permite construir diferentes medidas de diversidad de género para la empresa y, posteriormente, se puede buscar la relación con algunos factores relevantes del mercado laboral, de las condiciones laborales y salariales, como un elemento intermedio, y de su influencia sobre la productividad laboral.

La base de datos agregada a empresas con puestos de dirección cuenta con 3.852 unidades o cuentas de cotización. De éstas, 2.731 tienen un único puesto de dirección y 1.125 tienen más de un puesto de dirección (Tabla 10).

Para definir de una forma estricta la diversidad sería necesario contar al menos con dos puestos de dirección para que puedan ser ocupados por personas con diferentes características personales; en el caso de diversidad de género, contar con al menos un hombre y una mujer. Con esta restricción, **la submuestra objeto del**

análisis posterior queda reducida a 1.125 empresas, que son las que tienen más de un puesto de dirección³².

Tabla 10. Empresas con puestos de dirección. Número.

Total empresas con puestos de dirección	3.856
Un único puesto de dirección	2.731
Más de un puesto de dirección	1.125

Fuente: Elaboración propia a partir de EES 2006

La distribución de la muestra por tamaño empresarial se encuentra en el Cuadro 1. No se dispone de información sobre la población en función del número o porcentaje de puestos directivos que tienen las empresas en cada tamaño, por lo que no se puede buscar la ponderación necesaria para elevar la muestra a la población. Los datos que aquí se recogen ponen de manifiesto que existe un porcentaje más elevado de empresas en el grupo de tamaño grandes (49,4%) y mediano (31,0%), que en el grupo de empresas pequeñas (19,6%).

En el Anexo 3 se puede encontrar información más detallada sobre la distribución de la población y la muestra por sectores de actividad y tamaño empresarial. En el caso de los sectores de actividad, la muestra final de empresas con más de un puesto de dirección tiene un mayor peso en la industria manufacturera (29,9%) y el sector de intermediación financiera (38,5%).

³² Existen antecedentes en la literatura donde para comparar empresas con y sin diversidad, se eliminan aquéllas que sólo tienen un puesto en el consejo de dirección (véase como ejemplo, Carter, Simkins y Simpson, 2003).

Cuadro 1. Distribución de la población y la muestra por tamaño empresarial. Porcentaje.

	EES-2006			DIRCE
	Total	Con al menos un puesto de dirección	Con más de un puesto de dirección	
Pequeñas	67,8	39,8	19,6	98,2
Medianas	19,5	30,6	31	1,5
Grandes	12,7	29,6	49,4	0,3

Fuente: Elaboración propia a partir de EES 2006 y DIRCE (2006)

En el capítulo 4 se recogen diferentes medidas de diversidad de género que podrán ser utilizadas para el objetivo principal de esta investigación. La construcción y definición de distintas medidas de diversidad de género, permitirá conocer diferentes aspectos de la diversidad en el tejido empresarial español y analizar sus efectos sobre diferentes condiciones laborales de los/as trabajadores/as del mismo.

PARTE SEGUNDA

CAPÍTULO 4

LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

ÍNDICE DEL CAPÍTULO 4

CAPÍTULO 4 LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

4.1. INTRODUCCIÓN

4.2. DEFINICIÓN Y MEDIDA DE DIVERSIDAD DE GÉNERO

4.2.1. Diversidad de género en la dirección

4.2.2. Grado de feminización en los puestos de dirección

4.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS EMPRESA EN FUNCIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO

4.3.1. Características de las empresas según diversidad de género en los puestos de dirección

4.3.2. Características de las empresas según el grado de feminización de los puestos de dirección

4.4. IDEAS A RETENER

4.1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este capítulo es realizar un **mapa detallado sobre la diversidad de género en los puestos de dirección en el tejido empresarial español**, teniendo en cuenta las diferencias potenciales entre empresas atendiendo a algunas de las variables de clasificación de la EES, como las regiones NUTS, sectores de actividad, tamaño empresarial, titularidad pública o privada, el mercado principal al que dirige su producción y/o servicio, o el tipo de convenio que rige en el centro de cotización.

Para obtener una fotografía del mapa de empresas en función de la diversidad de género en los puestos de dirección, es necesario previamente utilizar una medida y definición de diversidad. Se requiere, en primer lugar, una discusión sobre la forma de medir la diversidad³³ de género en la dirección empresarial (objetivo OE1), que trata de explorar diferentes conceptos de diversidad de género en dirección, que se concretará en distintas definiciones operativas, teniendo en cuenta, la presencia y el peso de las mujeres en puestos de dirección, así como la presencia conjunta de hombres y mujeres en los equipos directivos de las empresas.

La parte central de este capítulo se identifica con el objetivo OE2, cuyo fin es realizar un mapa detallado del tejido empresarial español en función de la diversidad de género en puestos de dirección (según las diferentes definiciones) y de características de las empresas como sectores de actividad, tamaño empresarial, titularidad pública o privada, etc. utilizando un análisis descriptivo que incluya algunos contrastes que permitan concluir si las variables siguen o no la misma distribución entre empresas diversas y no diversas.

Como conclusión, se identifican potenciales variables diferenciadoras entre empresas diversas y no diversas en función de la definición operativa utilizada y, en el capítulo posterior, entrarán a formar parte de un análisis discriminante con el fin

³³ El concepto de diversidad aparece cuando en un grupo de trabajadores/as existen características distintas que influyen en su modo de trabajar y de tomar decisiones.

de clasificar a las empresas en perfiles distintos según las diferentes medidas utilizadas de diversidad.

4.2. DEFINICIÓN Y MEDIDA DE DIVERSIDAD DE GÉNERO

En este apartado, se van a presentar varias definiciones de diversidad de género que se van a utilizar a lo largo del capítulo, poniendo de manifiesto qué ventajas e inconvenientes tiene cada una de ellas, tanto en su cálculo, como en su descripción. Esas definiciones se concretarán en distintas variables de diversidad de género en la dirección que se utilizarán para clasificar a las empresas y posteriormente se incluirán como variables dependientes o independientes en otros análisis.

Para que un equipo de trabajo se considere diverso, se necesita que dentro del mismo equipo haya trabajadores/as con diferentes características. En el caso de la diversidad de género, se requiere que el equipo de trabajo esté compuesto al menos por un hombre y una mujer.

¿Por qué elegir la **diversidad de género en la dirección**?

En primer lugar, como señalan Hambrick y Mason (1984), los resultados empresariales son un reflejo de las características y las acciones de los equipos de gestión de las empresas, puesto que son éstos los que fijan la dirección estratégica y el conjunto de acciones a llevar a cabo. Como se ha puesto de manifiesto en la revisión de la literatura, es fundamental que se apliquen políticas de gestión de la diversidad como elementos estratégicos en la dirección de las empresas, para que la incorporación de diversidad en la empresa tenga unos efectos positivos sobre los resultados.

Esta cuestión también se recoge en Albert et al, (2008) que señalan que es deseable que haya diversidad en los puestos de alta dirección por varias razones: en primer lugar, por una razón de justicia, ya que el 50% de la población son mujeres, y ese porcentaje debería alcanzarse también en la participación en la esfera del poder económico; por razones de eficiencia económica, porque las potenciales diferencias en los estilos de dirección pueden aprovecharse para mejorar la competitividad; ya que el no tener en cuenta a las mujeres es una pérdida de talento; y porque pueden ser

el modelo que se ofrece a otras mujeres que actualmente están preparándose para su incorporación al mercado laboral.

Desde este punto de vista, parece lógico pensar que las empresas que están formadas por equipos de dirección diversos tendrán una mayor sensibilidad para poner en marcha políticas que gestionen la diversidad en toda la empresa.

Los estudios empíricos presentados en la revisión de la literatura, tratan de relacionar la diversidad de género y la influencia de las mujeres en la dirección de las empresas sobre distintas medidas de desarrollo empresarial. Estos, en su mayoría, centran su objetivo en la **presencia** y el **peso** que tienen las mujeres, principalmente, en los Consejos de Administración, y en aquellos puestos de responsabilidad que ejercen una influencia real sobre la gestión de la actividad empresarial.

Por lo tanto, el objetivo principal de análisis, serán los/as trabajadores/as que ocupan puestos de dirección, ya que son éstos/as quienes toman las decisiones, tanto en la definición de política estratégica, como en la puesta en marcha de métodos innovadores. Son éstos/as quienes tienen una influencia directa en la actividad principal e indirecta a través de la gestión de sus equipos.

Como se recoge en la descripción de la EES, la encuesta permite conocer para cada trabajador/a el tipo de puesto que ocupa según la clasificación de ocupaciones y, en esta investigación se han agrupado en 9 categorías, siendo la categoría 1 la que agrupa todos los puestos de dirección de las empresas, incluyendo también las de menos de 10 trabajadores/as³⁴. Todos los puestos de dirección, conllevan responsabilidad y/o supervisión de otros miembros de la plantilla.

³⁴ Es importante recordar que la EES no incluye información sobre el personal perteneciente al Consejo de Administración, ni sobre aquellos cargos cuya remuneración principal está en función de objetivos, así como los/as trabajadores/as que no tienen contrato por cuenta ajena.

Aunque la diversidad de género, presencia y peso de las mujeres, en la dirección es el objetivo de análisis, también se incluyen otros aspectos de la diversidad de género dentro de la empresa, como la diversidad en todas sus áreas y departamentos, concepto que se asimilará a una diversidad transversal.

4.2.1. Diversidad de género en la dirección

Del total de la muestra de empresas agregada por trabajadores/as de la EES, sólo hay 3.856 empresas que tienen puestos de dirección por cuenta ajena, y de éstas, 1.125 empresas tienen más de un puesto de dirección, condición necesaria para que un equipo pueda estar compuesto por un hombre y una mujer.

Puesto que la definición principal que se va a mantener a lo largo de toda esta investigación requiere que se pueda identificar un equipo diverso con al menos dos puestos de dirección, se trabajará con la muestra de 1.125 empresas que tienen más de un puesto de dirección, quedando fuera aquellas empresas que sólo tienen un puesto directivo. Este mismo criterio es el seguido por Carter et al (2003) para analizar la diversidad en los Consejos de Administración.

Por supuesto, las empresas que aquí se recogen no incluyen la información de todos/as sus trabajadores/as, sino de una muestra de los mismos/as, y por ello, hay que tener en cuenta que las empresas que se quedan fuera de la submuestra de esta investigación, porque sólo tienen un puesto de dirección, en realidad, puede que tengan más de uno, y podrá ser o no diversa según el criterio definido. De la misma forma, a las empresas que se incluyen en este análisis porque tienen más de un puesto de dirección, se clasificarán en función del sexo de los/as trabajadores/as muestreados/as. Sin embargo, sería cuestionable que realmente tuviese otra clasificación, en función del número real y, por tanto, pudiera estar identificada en otra categoría.

En la metodología de muestreo de la EES, el INE indica que el muestreo de trabajadores/as se realiza mediante la estratificación, en primer lugar en función del puesto de trabajo y, posteriormente, en función del sexo, por lo que se estará

recogiendo a nivel agregado la estructura organizativa (por categorías) real de la empresa y, por tanto, los errores que se puedan estar cometiendo sean mínimos. Por este motivo, a la hora de tener en cuenta variables que estén relacionadas con el número de trabajadores/as dentro de la empresa, se van a utilizar medidas relativas y no los valores absolutos.

Definición operativa: se considera una empresa diversa en sus puestos de dirección si al menos tiene un hombre y una mujer dentro de su equipo.

Forma de cálculo: variable dummy que toma valor 1 si tiene al menos un hombre y una mujer en sus puestos de dirección, y 0 en caso contrario. Por lo tanto, se trata de una variable categórica.

Según esta definición, del total de empresas con más de un puesto de dirección, el 40,1% son diversas en género (Tabla 11). Si se hubiera calculado el porcentaje sobre el total de empresas con al menos un puesto directivo (3.852 centros de cotización), sólo el 11,7% se consideran diversas en género.

Tabla 11. Empresas según ámbitos de diversidad. Número y porcentaje

		Nº empresas	% sobre empresas con más de un puesto de dirección
Género	Diversa	449	40,1
	No diversa	676	59,9

Fuente: Elaboración propia a partir de EES 2006

4.2.1.1. Diversidad transversal de género

La definición anterior se centra sólo en los puestos de dirección de la empresa (categoría ocupacional 1, como suma de los grupos ocupacionales A y B). Sin embargo, sería interesante poder ampliar el concepto de diversidad a toda la empresa, de forma que se exija diversidad en cada categoría ocupacional de los/as trabajadores/as y se construya una medida de **diversidad transversal** que permita

conocer a las empresas que no sólo son diversas en dirección, sino también en el resto de sus puestos y categorías ocupacionales.

Esta medida es más restrictiva que la anterior, y estaría reflejando un modo de gestionar la diversidad en la empresa que exige que tanto el acceso como la promoción de sus empleados/as sean igualitarios.

Puesto que en la muestra, no todas las empresas tienen todas las categorías ocupacionales recogidas en sus plantillas, se ha realizado una agregación según el nivel de cualificación del puesto (alto o bajo) y si se realiza trabajo manual o no. Esta clasificación utilizada por Toharia (2004) y recogida en la Tabla 3 permite agrupar la plantilla en 4 categorías: No Manual Alta Cualificación (NMAC), Manual Alta Cualificación (MAC), No Manual Baja Cualificación (NMBC) y Manual Baja Cualificación (MBC). Aún con esta agrupación, hay empresas que no tienen empleados/as en ninguna de ellas. En ese caso, el nivel de exigencia de diversidad se realiza para aquellas categorías que están presentes en las empresas.

Definición operativa: se considera a una empresa diversa en género transversalmente si en cada grupo/categoría de trabajadores/as por cualificación y definición de trabajo manual o no, existe al menos un hombre y una mujer. El nivel de exigencia es para todos y cada uno de los grupos que están representados en la plantilla de la empresa encuestada.

Forma de cálculo: variable categórica que toma valor 1 si tiene al menos un hombre y una mujer en todos y cada uno de los grupos de puestos de trabajo (NMAC, MAC, NMBC y MBC) que están incluidos en su plantilla, y 0 en caso contrario.

La Tabla 12 presenta el cruce de empresas según diversidad de género distinguiendo la diversidad en puestos de dirección y la diversidad transversal. Como se ha visto anteriormente, el 40% de las empresas son diversas en sus puestos directivos, y de éstas, el 51,4% también presenta diversidad transversal, por lo que en todas las agrupaciones de grupos ocupacionales existen hombres y mujeres. Sin embargo, de las empresas que no presentan diversidad en sus puestos directivos, sólo

el 28,7% tiene diversidad transversal en género. El contraste de la chi-cuadrado de Pearson para la homogeneidad entre distribuciones (empresas diversas y no diversas) para la diversidad transversal se rechaza (p-valor de 0,000), por lo que se puede decir que existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas distribuciones.

En la muestra, el 20,5% de las empresas son diversas tanto en la dirección como en el resto de los grupos ocupacionales, y el 42,8%, no presenta ningún tipo de diversidad, ni en la dirección, ni transversal. Este dato resulta muy relevante, puesto que indica que casi el 43% de las empresas no tienen diversidad en ninguna ocupación dentro de su estructura organizativa.

Tabla 12. Identificación de empresas en función de diversidad de género en la dirección y diversidad transversal. N° y porcentaje.

			Diversidad transversal		Total
			No diversa	Diversa	
Diversidad en puestos directivos	No diversa	Nº empresas	482	194	676
		% fila	71,3%	28,7%	100,0%
		% columna	68,9%	45,6%	60,1%
		% del total	42,8%	17,2%	60,1%
	Diversa	Nº empresas	218	231	449
		% fila	48,6%	51,4%	100,0%
		% columna	31,1%	54,4%	39,9%
		% del total	19,4%	20,5%	39,9%
Total	Nº empresas	700	425	1125	
	% fila	62,2%	37,8%	100,0%	
	% columna	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	62,2%	37,8%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia a partir de EES 2006

De estos datos se infiere que las empresas que son diversas en dirección presentan valores más altos para la diversidad transversal, por lo que cuando una empresa es dirigida por equipos que son diversos, es más probable que el resto de ocupaciones en la empresa también estén formadas por equipos diversos (o viceversa), y se pueda considerar que la empresa tiene diversidad transversal. Esta conclusión se tendrá en cuenta de cara a posibles líneas de investigación futuras.

4.2.2. Grado de feminización en los puestos de dirección

Uno de los problemas ampliamente estudiados en la literatura sobre la diversidad de género y sus efectos sobre los resultados empresariales, se centra tanto en la **presencia** de mujeres en Consejos de Dirección u otros puestos directivos, como en la **proporción** de las mujeres frente a los hombres. Además, en España, las implicaciones de la nueva Ley de Igualdad de Oportunidades sobre el tejido empresarial requiere de un análisis más específico de la diversidad, que podría recogerse con la definición del grado de feminización.

Los indicadores de diversidad presentados hasta ahora identifican a las empresas que son diversas en sus puestos de dirección y en el resto de categorías ocupacionales, según el sexo de sus trabajadores/as, en función de la presencia conjunta o no de mujeres y hombres. Sin embargo, las **definiciones utilizadas hasta ahora no recogen el peso o proporción del grupo que está infra-representado**. Para ello, se definirá el grado de feminización en la dirección de la empresa.

Definición operativa: el grado de feminización indica el peso de las mujeres que ocupan puestos de dirección sobre el total de puestos directivos que hay en la empresa.

Forma de cálculo: $(N^{\circ} \text{ de mujeres en puestos de dirección} / N^{\circ} \text{ total de puestos de dirección en la empresa}) * 100$. En este caso, la variable de diversidad es una variable continua.

Esta medición permite una transformación directa a la definición de diversidad de género en puestos de dirección, puesto que si el grado de feminización es del 0%, la empresa es NO DIVERSA, porque todos los puestos de dirección están ocupados por hombres, y si el grado de feminización es del 100%, la empresa es NO DIVERSA porque todos los puestos de dirección son ocupados por mujeres. En cualquiera de estos casos, la variable dummy de diversidad en la dirección tomaría valor 0. El resto de valores continuos del grado de feminización, tomarían valor 1 en la variable dummy de diversidad.

Por lo tanto, utilizando el grado de feminización, se incluye la primera definición de diversidad de género en dirección, y además, se obtiene una información más detallada que permitirá buscar umbrales (valor utilizado como referencia para el concepto de masa crítica) y compararlos con la literatura especializada en este tema.

En la Tabla 13, se observa que, según el grado de feminización de la dirección, existen 624 empresas dirigidas sólo por hombres (grado de feminización del 0%) y, que por lo tanto, se consideran NO DIVERSAS según la definición del apartado 4.1.1., representando casi el 56% de la submuestra. Así mismo, existen 46 empresas dirigidas exclusivamente por mujeres (grado de feminización del 100%) que representan el 4,1% de la submuestra y, que también son definidas como NO DIVERSAS según el criterio del apartado 4.1.1. Este primer resultado, ya es interesante en sí mismo, **puesto que las empresas NO DIVERSAS lo son, mayoritariamente, porque están dirigidas por hombres (un 93% de empresas no diversas en dirección, no cuenta con ninguna mujer).**

Según la información recogida en la Tabla 13, el 64% de empresas tienen menos de un 30% de mujeres en sus puestos directivos. El valor umbral del 30% ha sido utilizado en varios análisis sobre diversidad y competitividad y resultados empresariales, de forma que se indica que si el peso de las mujeres en la dirección de las empresas no supera el 30%, éstas no tendrían poder "efectivo" en la toma de decisiones, es decir, no ejercerían una influencia real y diferenciadora sobre los resultados empresariales.

En la distribución de frecuencias, llama la atención el tramo central que es el que mayor peso tiene, aparte de las empresas que no tienen mujeres. Aunque se han presentado los datos agregados por tramos, en realidad, el valor de la tabla (40-50] se corresponde exactamente con el grado de feminización del 50% y por lo tanto, se estaría identificando a las empresas que tienen paridad perfecta en sus equipos directivos. En la submuestra, existen 189 empresas que tienen el mismo número de directivas que de directivos y éstas suponen el 16,9% del total.

Tabla 13. Distribución de empresas según el grado de feminización en la dirección. Número y porcentaje.

	DIVERSIDAD			
	Nº empresas		% sobre el total	
%Feminización	NO	SI	NO	SI
0	624		55,8	
(0-10]		2		0,2
(10-20]		43		3,8
(20-30]		56		5,0
(30-40]		125		11,2
(40-50]		189		16,9
(50-60]		7		0,6
(60-70]		21		1,9
(70-80]		5		0,4
(80-90]		1		0,1
(90-100)		0		0,0
100	46		4,1	
TOTAL	670	449	59,9	40,1

Fuente: Elaboración propia a partir de EES 2006

Dependiendo del grado de feminización que se quiera exigir para considerar a una empresa como DIVERSA, el mapa de empresas según el criterio de diversidad irá cambiando y así, las características empresariales y su influencia sobre la diversidad.

Al igual que el valor umbral sobre el grado de feminización en la dirección de las empresas se reconoce por algunos/as autores/as que está en el 30% (McKinsey, 2007, Martínez et al, 2011), esta referencia proviene de haber normalizado los resultados encontrados en los mismos informes donde en Consejos de Dirección con un tamaño de 10 miembros, se exige una presencia mínima de 3 mujeres. Sin embargo, merece la pena cuestionar si el valor umbral no sería necesario modificarlo en función del número de puestos de dirección dentro de la empresa.

Según el número de puestos de dirección muestreados que se encuentran en la submuestra de empresas españolas analizadas, se obtiene que el número máximo de mujeres que participan en dirección es de 5, frente a 12 para los hombres.

La distribución del tejido empresarial español en función del número de mujeres que participan en la dirección se encuentra en la Tabla 14. Como se había comentado anteriormente, un 55,8% de las empresas no cuenta con ninguna mujer en sus puestos de dirección, el 26,8% tienen una mujer y el 12,5% tienen 2 mujeres.

Tabla 14. Distribución de empresas en función del número de directivas. Número y porcentajes.

Nº directivas	Nº empresas	% sobre total
0	624	55,8
1	300	26,8
2	140	12,5
3	43	3,8
4	8	0,7
5	4	0,4

Fuente: Elaboración propia a partir de EES 2006

La distribución de empresas en función del número de hombres directivos es muy diferente (Tabla 15). Sólo un 4% de las empresas no cuenta con ningún hombre en sus puestos de dirección. El mayor porcentaje contrata a 2 directivos, con un 45,4%. El porcentaje de empresas que tiene hasta 5 directivos es del 94,5%, por lo que hay un 5,5% de empresas que tiene contratados en puestos directivos a 6 ó más hombres.

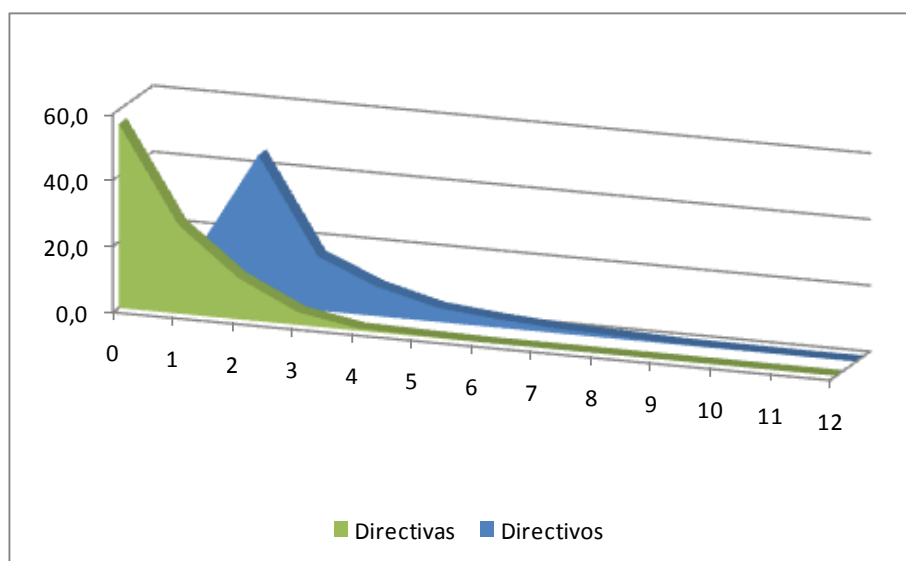
Tabla 15. Distribución de empresas en función del número de directivos. Número y porcentaje.

Nº directivos	Nº empresas	% sobre total
0	46	4,1
1	173	15,5
2	508	45,4
3	183	16,4
4	99	8,8
5	48	4,3
6	29	2,6
7	16	1,4
8	10	0,9
9	3	0,3
10	2	0,2
11	1	0,1
12	1	0,1

Fuente: Elaboración propia a partir de EES 2006

En el Gráfico 1 se pueden comparar ambas distribuciones de frecuencias. Como se puede observar, más de la mitad de las empresas no tienen mujeres en puestos directivos y, sin embargo, algo más del 40% de las empresas contratan hasta 2 hombres en sus puestos de dirección.

Gráfico 1. Distribución de empresas en función del número de puestos directivos. Porcentaje.



Fuente: Elaboración propia a partir de EES 2006

4.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN FUNCIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO

En este apartado se analizan las características de las empresas en función de la diversidad, según las diferentes definiciones discutidas en el apartado anterior.

En primer lugar, se plantea una **distribución de empresas diversas y no diversas según las características generales** de la empresa; y se llevan a cabo **contrastos de igualdad de distribución (chi-cuadrado de Pearson y de razón de verosimilitud) para cada característica** analizada entre empresas con y sin diversidad. Como las variables de diversidad son categóricas, se han realizado tablas de contingencia para las diferentes características de la empresa: NUTS, Tamaño empresarial, Control o propiedad, Mercado principal al que dirigen su producción y/o servicio, Tipo de convenio y Sector de Actividad. Para el grado de feminización, al ser una variable continua, se ha llevado a cabo una categorización para realizar el mismo tipo de análisis.

Como resultado, se concluye, utilizando un contraste chi-cuadrado, si las características empresariales son independientes, o no, del tipo de diversidad. Esta información será relevante, en cuanto que adelanta qué variables son potencialmente influyentes en la diversidad y será útil para el posterior análisis multivariante que permita encontrar la existencia de perfiles de empresas según las definiciones de diversidad.

Además, para cada análisis, se incluye un indicador de disparidad respecto de la media, que añade información sobre cuál es la distribución de los tipos de empresas según el nivel de diversidad o feminización en relación al valor medio de cada grupo. Esto permite corroborar los resultados obtenidos a partir de las tablas de contingencia.

4.3.1. Características de las empresas según diversidad de género en los puestos de dirección

En la EES 2006, de las 1.125 empresas que son potencialmente diversas, 449 pueden calificarse como diversas. Se ha considerado a una empresa diversa cuando sus puestos directivos están ocupados por hombres y mujeres conjuntamente (al menos un hombre y una mujer). Las empresas diversas en género representa el 40,1% del total de empresas potencialmente diversas.

4.3.1.1. Distribución según NUTS

La distribución de las empresas según la diversidad de género y NUTS se presenta en la Tabla 16. Canarias es la región que tiene un porcentaje mayor de empresas diversas en género, alcanzando el 57,1%, seguido de la Comunidad de Madrid que presenta un 44,9% de diversidad en este ámbito. La zona Noroeste, cercana al 41,0% de empresas diversas también está por encima de la media.

Tabla 16. Distribución de empresas según diversidad de género y NUTS. Número y porcentaje.

	Nº Empresas		%	
	No diversa	Diversa	No diversa	Diversa
1. Noroeste	63	43	59,4%	40,6%
2. Noreste	128	72	64,0%	36,0%
3. Comunidad de Madrid	151	123	55,1%	44,9%
4. Centro	74	43	63,2%	36,8%
5. Este	169	98	63,3%	36,7%
6. Sur	76	50	60,3%	39,7%
7. Canarias	15	20	42,9%	57,1%
Total	676	449	60,1%	39,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Según los contrastes de la Tabla 17, no se rechaza la hipótesis nula de distribución igual de variables, por lo que se podría considerar que la distribución de las empresas diversas no difiere de las no diversas en cuanto a la región.

De este resultado se infiere que **la variable que recoge la región donde se ubica la empresa no parece relevante para diferenciar entre empresas diversas o no diversas en género.**

Tabla 17. Pruebas chi-cuadrado para diversidad de género y NUTS.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,096	6	,121
Razón de verosimilitudes	9,977	6	,126

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Sin embargo, cuando se calcula el indicador de disparidad para cada tipo de empresa (Diversa y No diversa) en cada región NUTS respecto del valor medio, se encuentran diferencias importantes.

Para interpretar los resultados que se encuentran en la Tabla 18, hay que tener en cuenta, que al hacer un indicador de disparidad respecto de valor medio, se ha dividido la frecuencia de la región entre la frecuencia del total de la submuestra. Si el indicador de disparidad fuese igual a 1, estaría indicando que la frecuencia de la región coincide con la del total. Si el valor del indicador fuese menor que 1, indicaría que la frecuencia es inferior que la del total, y si el valor es mayor que 1, la frecuencia de la región estaría por encima de la del total.

Cuando se analiza la columna de empresas diversas, un valor superior a 1 refleja aquellas regiones que tienen una presencia de diversidad por encima del global. Como se puede observar, Canarias tiene un 43% más de empresas diversas que el total y la Comunidad de Madrid, un 12% más. Sin embargo, la región que tiene una menor proporción de empresas diversas respecto del total es la zona Noreste, con un 10% menos que la media (Tabla 18 y Mapa 1).

Para las empresas No Diversas, el resultado que se busca es el contrario. Cuando se presenta un región con un indicador inferior a 1, supone que la región tiene una proporción inferior de empresas que no son diversas, como es el caso de Canarias, con un 30% menos que en el global y la Comunidad de Madrid, con un 8% menos. Se encuentra el mismo resultado que con las empresas diversas, en este caso, la zona Noreste es la que tiene una proporción mayor de empresas no diversas frente al total, con un 7% más.

Tabla 18. Indicador de disparidad de diversidad respecto al valor medio según región NUTS.

	No diversa	Diversa
1. Noroeste	0,99	1,02
2. Noreste	1,07	0,90
3. Comunidad de Madrid	0,92	1,12
4. Centro	1,05	0,92
5. Este	1,05	0,92
6. Sur	1,00	0,99
7. Canarias	0,71	1,43

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Por lo tanto, aunque parezca inicialmente que la región geográfica de ubicación de las empresas no influye sobre la diversidad, sí que se encuentran diferencias relevantes entre regiones.

Mapa 1. Distribución regional según el indicador de diversidad respecto al valor medio según región NUTS.



Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

4.3.1.2. Distribución según tamaño empresarial

La distribución de las empresas diversas en género, según el tamaño empresarial, se encuentra en la Tabla 19. Aquí se observa que el 46,4% de las empresas diversas son grandes empresas, el 35,9% de las empresas de tamaño mediano son diversas en género, y en las pequeñas empresas alcanza el 31,3%. Estos resultados reflejan que existe un mayor porcentaje de empresas diversas a medida que aumenta el tamaño empresarial. Este resultado se recoge en la literatura, donde es habitual que se encuentre un mayor nivel de gestión de diversidad en empresas grandes, hecho que puede estar condicionado por la existencia de normativa de obligado cumplimiento para las mismas.

Tabla 19. Distribución de empresas según diversidad de género y tamaño empresarial³⁵. Número y porcentaje.

	Nº Empresas		%	
	No diversa	Diversa	No diversa	Diversa
De 1 a 49	154	70	68,8	31,3
De 50 a 199	218	122	64,1	35,9
200 y más	296	256	53,6	46,4
Total	668	448	59,9	40,1

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Según los contrastes que se recogen en la Tabla 19, se rechaza la hipótesis nula de distribución igual de variables, por lo que se considera que la distribución de las empresas diversas difiere de las no diversas en cuanto al tamaño empresarial. Por lo tanto, **el tamaño empresarial sería una variable de clasificación a la hora de encontrar perfiles de empresas diversas y no diversas.**

Tabla 20. Pruebas chi-cuadrado para diversidad de género y tamaño empresarial.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,101	4	,000
Razón de verosimilitudes	22,991	4	,000

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

En este caso, el indicador de disparidad de diversidad no hace nada más que corroborar los resultados anteriores. Por un lado, se observa que las empresas pequeñas, de menos de 50 trabajadores/as, tienen casi un 20% menos de empresas diversas que en el total de la submuestra, y las de tamaño mediano, un 10% menos.

³⁵ Según el tamaño empresarial, la EES 2006 clasifica a las empresas en otros dos grupos que no son identificables, por lo que se han eliminado y se trabaja con los que sí tienen una definición clara.

Las grandes empresas, por el contrario, cuentan con un 16% más de empresas diversas que la media (Tabla 21).

Tabla 21. Indicador de disparidad de diversidad respecto al valor medio según tamaño empresarial.

	No diversa	Diversa
De 1 a 49	1,15	0,78
De 50 a 199	1,07	0,89
200 y más	0,90	1,16

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Las empresas no diversas están en mayor proporción entre las de tamaño pequeño, un 15% más, y mediano, un 7% más. Las grandes empresas tienen menor proporción que la media.

4.3.1.3. Distribución según sector de actividad económica

El sector de la actividad económica principal de la empresa parece ser una variable relevante a la hora de diversificar los puestos de dirección entre hombres y mujeres. La industria, en general, presenta porcentajes inferiores de empresas diversas en género, mientras que en el sector de los servicios éstos son más habituales (Tabla 22). La Intermediación financiera es el sector de actividad que presenta una proporción mayor de empresas diversas en género cercana al 54%, seguido del sector de las Actividades inmobiliarias y de alquiler y servicios empresariales, con un 50,8%. El sector que presenta menor porcentaje de empresas diversas en género en sus puestos de dirección es la Construcción, con un 21,4%.

Tabla 22. Distribución de empresas según diversidad de género y sector de actividad. Número y porcentaje.

	Nº Empresas		%	
	No diversa	Diversa	No diversa	Diversa
C. INDUSTRIAS EXTRACTIVAS	9	3	75,0%	25,0%
D. INDUSTRIA MANUFACTURERA	264	78	77,2%	22,8%
E. PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, GAS Y AGUA	26	13	66,7%	33,3%
F. CONSTRUCCION	22	6	78,6%	21,4%
G. COMERCIO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	29	28	50,9%	49,1%
H. HOSTELERÍA	13	5	72,2%	27,8%
I. TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	35	18	66,0%	34,0%
J. INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	196	229	46,1%	53,9%
K. ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y DE ALQUILER, SERVICIOS EMPRESARIALES	32	33	49,2%	50,8%
M. EDUCACIÓN	10	7	58,8%	41,2%
N. ACTIVIDADES SANITARIAS Y VETERINARIAS; SERVICIOS SOCIALES	7	6	53,8%	46,2%
O. OTRAS ACTIVIDADES SOCIALES Y DE SERVICIOS PRESTADOS A LA	33	23	58,9%	41,1%
Total	676	449	60,1%	39,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

La Tabla 23 recoge los resultados de los contrastes chi-cuadrado y, según estos datos, se rechazaría la hipótesis nula de distribución igual de variables, por lo que se considera que la distribución de las empresas diversas difiere de las no diversas en cuanto al sector de actividad económica. Es decir, **el sector de actividad será una variable potencial de clasificación para la diversidad de género en la dirección de las empresas.**

Tabla 23. Pruebas chi-cuadrado para diversidad de género y sector de actividad.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	89,469	11	,000
Razón de verosimilitudes	92,243	11	,000

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Según se recoge en la Tabla 23, existe una gran disparidad entre sectores tanto para empresas diversas como no diversas. En primer lugar, se observa que todos los sectores de industria y construcción presentan valores muy alejados del global, siendo el menor el del sector de la construcción, donde hay un 50% menos de empresas diversas que en el total. Por el contrario, las empresas diversas están principalmente en los sectores de servicios, a excepción de la hostelería y el transporte que están por debajo (0,70 y 0,85, respectivamente). En el sector de los servicios, es el de la intermediación financiera el que incluye mayor proporción de empresas diversas, un 35% superior al global, seguido de las actividades inmobiliarias y de servicios empresariales (25% superior) y actividades sanitarias y de servicios sociales (16% superior).

Tabla 24. Indicador de disparidad de diversidad respecto al valor medio según sector de actividad.

	No diversa	Diversa
C. INDUSTRIAS EXTRACTIVAS	1,25	0,63
D. INDUSTRIA MANUFACTURERA	1,28	0,57
E. PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, GAS Y AGUA	1,11	0,84
F. CONSTRUCCION	1,31	0,54
G. COMERCIO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	0,85	1,23
H. HOSTELERÍA	1,20	0,70
I. TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	1,10	0,85
J. INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	0,77	1,35
K. ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y DE ALQUILER, SERVICIOS EMPRESARIALES	0,82	1,27
M. EDUCACIÓN	0,98	1,03
N. ACTIVIDADES SANITARIAS Y VETERINARIAS; SERVICIOS SOCIALES	0,90	1,16
O. OTRAS ACTIVIDADES SOCIALES Y DE SERVICIOS PRESTADOS A LA COMUNIDAD; SERVICIOS PERSONALES	0,98	1,03

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

En cuanto a las empresas no diversas, éstas se encuentran principalmente ubicadas en el sector de la construcción (más de un 30% por encima del total) y en hostelería (un 20% superior), y en el resto de la industria, además del sector servicios de transporte, almacenamiento y comunicaciones. En el resto de servicios, la proporción de empresas no diversas está por debajo de la media.

4.3.1.4. Distribución según control o propiedad de la empresa

La distribución de las empresas diversas en género según el control o propiedad de la empresa se presenta en la Tabla 25. La diversidad de género aparece en un porcentaje mayor en las empresas de propiedad o control público (45,6%). Este

resultado tiene sentido, puesto que la Ley de Igualdad de Oportunidades es obligatoria para las grandes empresas y aquéllas que son de propiedad o control público. Además, puede estar influido por el sistema de acceso al sector público basado en criterios más objetivos que en la empresa privada.

Tabla 25. Distribución de empresas según diversidad de género y control o propiedad. Número y porcentaje.

	Nº Empresas		%	
	No diversa	Diversa	No diversa	Diversa
Público	31	26	54,4%	45,6%
Privado	645	423	60,4%	39,6%
Total	676	449	60,1%	39,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Sin embargo, según aparece en la Tabla 26, no se rechaza la hipótesis nula de igual distribución de variables, por lo que se considera que **la distribución de las empresas diversas no difiere de las no diversas en cuanto a la propiedad.**

Tabla 26. Pruebas chi-cuadrado para diversidad de género y propiedad.

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,814	1	,367		
Corrección por continuidad	,583	1	,445		
Razón de verosimilitudes	,804	1	,370		
Estadístico exacto de Fisher				,406	,222
Asociación lineal por lineal	,814	1	,367		

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Este resultado indicaría que el tipo de control de la empresa no parece relevante para diferenciar entre empresas diversas y no diversas.

Utilizando el indicador de disparidad de diversidad, Tabla 27, las empresas diversas, se encuentran en un 14% más entre aquéllas que tienen el control público. Parece importante, por tanto, el efecto que la propiedad ejerce especialmente en la categoría de diversidad de género en cuanto a la dirección de las empresas.

Tabla 27. Indicador de disparidad de diversidad respecto al valor medio según propiedad o control de la empresa.

	No diversa	Diversa
Público	0,91	1,14
Privado	1,01	0,99

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

4.3.1.5. Distribución según mercado principal al que dirige su producción o servicio

Las empresas diversas en género se encuentran entre las que dirigen sus productos a mercados extranjeros fuera del ámbito europeo, representando éstas el 45,3% (Tabla 28). En el grupo de empresas que dirige su producción/servicio al mercado nacional, un 41,3% son empresas diversas en género. El porcentaje más bajo se encuentra entre aquéllas que dirigen su producción a Europa, con un 20,3%.

Tabla 28. Distribución de empresas según diversidad de género y mercado principal al que dirige su producción/servicio. Número y porcentaje.

	Nº Empresas		%	
	No diversa	Diversa	No diversa	Diversa
Local/Regional	108	66	62,1%	37,9%
Nacional	407	286	58,7%	41,3%
Europeo	63	16	79,7%	20,3%
Resto del mundo	98	81	54,7%	45,3%
Total	676	449	60,1%	39,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Se rechaza la hipótesis nula de distribución igual de variables para diversidad **en cuanto al mercado principal al que la empresa dirige su producción y/o servicio** (Tabla 29), por lo que esta características **será una potencial variable de clasificación para la diversidad de género en la dirección.**

Tabla 29. Pruebas chi-cuadrado para diversidad de género y mercado principal.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,676	3	,001
Razón de verosimilitudes	16,874	3	,001

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

El indicador de disparidad de diversidad señala algunos resultados llamativos. Dentro de las empresas diversas, las que dirigen su producción y/o servicio al mercado europeo están en una proporción de un 50% menos que el valor medio. Sin embargo, la diferencia respecto de las empresas que dirigen su producción y/o servicio principalmente a mercados internacionales pero fuera de Europa, tiene una proporción un 13% superior a la media.

Tabla 30. Indicador de disparidad de diversidad respecto al valor medio según mercado principal.

	No diversa	Diversa
Local/Regional	1,03	0,95
Nacional	0,98	1,03
Europeo	1,33	0,51
Resto del mundo	0,91	1,13

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

En el caso de las empresas no diversas, éstas se encuentran un 33% más entre las que dirigen su producción y/o servicio al mercado europeo.

4.3.1.6. Distribución según convenio

El convenio que rige en el centro de trabajo parece ser relevante a la hora de ser una empresa diversa en género. Las empresas más diversas en género están en el grupo de las que se rigen por convenio de sector, un 47,9%, como aparece en la Tabla 31. Sin embargo, las que se rigen por convenios de ámbito geográfico o territorial, son las menos diversas, sólo un 24,5%.

Tabla 31. Distribución de empresas según diversidad de género y tipo de convenio. Número y porcentaje.

	Nº Empresas		%	
	No diversa	Diversa	No diversa	Diversa
De sector	316	291	52,1%	47,9%
Interprovincial, provincial, comarcal,	173	56	75,5%	24,5%
De empresa	170	92	64,9%	35,1%
De centro de trabajo	16	9	64,0%	36,0%
Total	676	449	60,1%	39,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

El contraste de hipótesis de igualdad de distribución de variables indica que se rechaza la hipótesis nula, por lo que se considera que la distribución de las empresas diversas difiere de las no diversas en cuanto al tipo de convenio (Tabla 32). Por lo tanto, el **tipo de convenio parece relevante para encontrar un perfil de diversidad de género en los puestos directivos.**

Tabla 32. Pruebas chi-cuadrado para diversidad de género y tipo de convenio.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	41,890	4	,000
Razón de verosimilitudes	43,169	4	,000

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Al igual que para las características anteriores, se ha construido un indicador de disparidad de diversidad respecto de la media. Los resultados indican que las empresas diversas, se encuentran entre aquéllas que tienen convenios de sector, un 20% superior a la media y, sin embargo, las empresas no diversas, están un 26% por encima de la media entre aquéllas que se rigen por convenios geográficos (interprovincial, provincial, comarcal, etc.) (Tabla 33).

Tabla 33. Indicador de disparidad de diversidad respecto al valor medio según tipo de convenio

	No diversa	Diversa
De sector	0,87	1,20
Interprovincial, provincial, comarcal, etc.	1,26	0,61
De empresa	1,08	0,88
De centro de trabajo	1,07	0,90

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Resumiendo, utilizando los resultados de los contrastes de las tablas de contingencia entre la variable de diversidad y las diferentes características de las empresas, se concluye que:

1.- La región donde esté ubicada la empresa y la propiedad o control de la empresa no parecen ser variables potencialmente relevantes en la diversidad de género.

2.- El tamaño de la empresa es una variable potencialmente influyente para la diversidad de género, al igual que el sector de actividad económica de la empresa, el mercado al que dirige de forma principal su producción y/o servicio y el tipo de convenio por el que se rige la contratación del personal.

El indicador de disparidad de diversidad respecto del global corrobora los resultados cuando se rechaza la hipótesis nula de igualdad de distribuciones que se ha recogido con las pruebas chi-cuadrado, y en los casos de no rechazo de la hipótesis

nula (NUTS y control), se han encontrado algunas diferencias relevantes a tener en cuenta de cara a la interpretación de los datos a nivel agregado.

4.3.1.7. Características de las empresas según la diversidad transversal

Para contrastar si estos resultados se mantienen cuando las empresas presentan diversidad transversal de género, se ha realizado el mismo análisis descriptivo y se ha llevado a cabo el contraste de igualdad de medias para saber si las características de la empresa tienen la misma influencia. Las tablas para cada característica según el criterio de diversidad transversal se recogen en el Anexo 4. Excepto para la región NUTS1, que también parece tener un papel relevante en la determinación de que la empresa presente diversidad transversal, el resto de variables tienen aproximadamente el mismo comportamiento.

Para la **diversidad transversal de género**, las variables influyentes muestran los siguientes resultados:

1. La región que presenta mayor porcentaje de empresas diversas es Canarias con un 54,3%, seguida de la zona Noroeste con un 43,4% y el menor porcentaje se encuentra en la zona Noreste con un 29,5%. Este resultado difiere de las empresas diversas en género en la dirección, donde la Comunidad de Madrid tenía la segunda posición en importancia.

2. Según el tamaño empresarial, el 41,7% de las grandes empresas tiene diversidad transversal, frente al 33,2% de las empresas medianas y el 36,6% de las pequeñas. Según estos resultados, parece que la influencia del tamaño sobre la diversidad transversal de género tendría forma de U, frente a la relación aparentemente lineal que sigue en la diversidad de género en la dirección.

3. El 43% de las empresas que dirigen su producción al mercado extranjero - no europeo- tienen diversidad transversal de género. El menor porcentaje se recoge para las que dirigen su producción a Europa, 16,5% y las de mercados locales, con un 33,3%. Estos resultados son similares a los que se refieren a la diversidad de género en la dirección.

4. Al igual que se recoge para la diversidad de género en la dirección, respecto al tipo de convenio, es el de sector el que presenta unos datos más favorables para la diversidad transversal de género, con un 49,6%. Por el contrario, es el grupo de empresas con convenio de centro donde se recoge un menor porcentaje de empresas diversas, con un 4%.

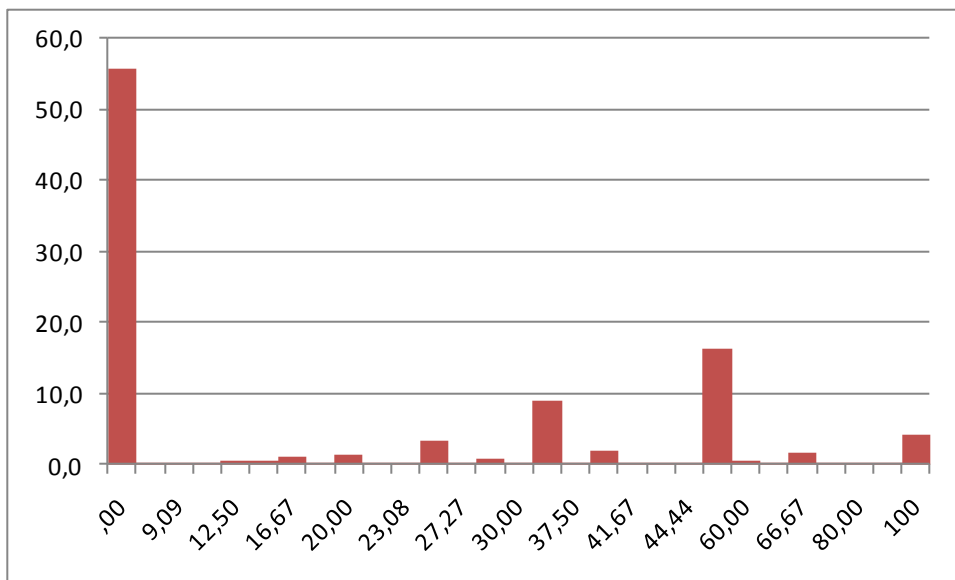
5. En el sector de los servicios, son las empresas de intermediación financiera las que presentan un mayor porcentaje de empresas diversas, con un 64%, seguido de actividades inmobiliarias y servicios empresariales, con un 50,8%. En cuanto a los sectores industriales, el mayor porcentaje se encuentra en la distribución de energía, con un 28%, y resalta que en el sector de la construcción, no aparece ninguna empresa con diversidad transversal en género. Estos resultados son próximos a los que se reflejan en la diversidad de género en la dirección.

4.3.2. Características de las empresas según el grado de feminización de los puestos de dirección

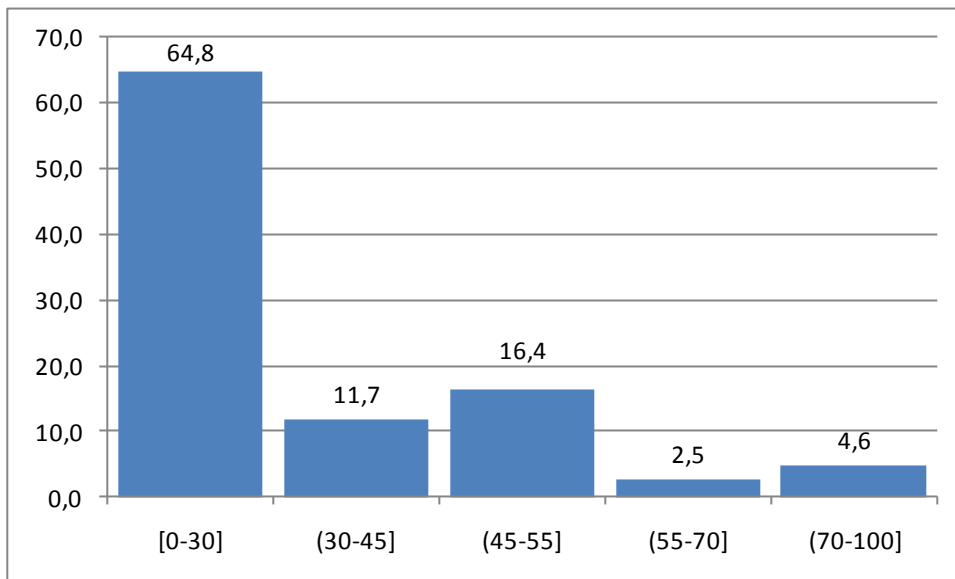
En este apartado se analizan las características empresariales sobre la diversidad de género en la dirección, medida a través del grado de feminización de los puestos de dirección en la empresa. Como se ha comentado en el apartado 4.1.2., el grado de feminización mide el peso de las mujeres directivas sobre el total de los puestos directivos. Es una variable continua, y de cara a la presentación de los análisis, se ha categorizado en 5 grupos: [0-30], (30-45], (45-55], (55-70], (70-100]. Los umbrales y, el razonamiento de la utilización de estas categorías, se recogen en el Informe del Ministerio de Igualdad, Trayectorias Laborales de Mujeres de Alta Cualificación (Martínez et al, 2011).

Las distribuciones de frecuencias de la variable continua y categorizada se presentan en la Ilustración 3. Como puede observarse, la distribución es asimétrica y el 55,8% toma el valor cero, es decir, es una empresa no diversa puesto que todos sus puestos directivos están ocupados por hombres. Esta característica deberá tenerse en cuenta a la hora de interpretar los resultados de los análisis y de incluirla como variable dependiente o independiente en los modelos posteriores.

Ilustración 3. Distribución de frecuencias del grado de feminización de los puestos de dirección. Variable continua y categorizada. Porcentajes.



Grado de feminización en puestos de dirección (variable continua)



Grado de feminización en puestos de dirección (variable categorizada)

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

En el extremo contrario se encuentran las empresas cuyo grado de feminización es del 100%, esto es, las que tienen todos los puestos directivos ocupados por mujeres. Según la definición de diversidad del apartado 4.1.1., éstas se considerarían empresas no diversas y representarían el 4,1% del total.

Como se observa en la variable categorizada, el grupo de empresas equilibradas (entre el 45% y 55%) incluyen a un 16,4% del total y en el tramo anterior (del 30% al 45%), que son empresas donde las mujeres se encuentra infra-representada, pero supera el nivel de masa crítica del 30%, se encuentran el 11,7% de las empresas con puestos de dirección. El menor porcentaje de empresas está entre las empresas que tienen una representación moderada de mujeres, entre el 55% y el 70%, con una representación del 2,5% del total.

4.3.2.1. Distribución según NUTS

La distribución de las empresas según el grado de feminización y NUTS se presenta en la Tabla 34. Canarias es la región que tiene un porcentaje mayor de empresas equitativas en género, alcanzando el 20%, seguido de la Comunidad de Madrid que presenta un 17,5%. Esta región también presenta la mayor proporción de empresas con una representación moderada de mujeres directivas, alcanzando el 3,3%. La zona Noroeste, es la que mayor porcentaje de empresas con infra-representación femenina recoge (67,9%) y en el extremo contrario, Canarias es la que presenta también mayor porcentaje de empresas con mujeres directivas (11,4%).

Tabla 34. Distribución de empresas según grado de feminización y NUTS. Número y porcentaje.

Grado de feminización en la dirección						
	[0-30]	(30-45]	(45-55]	(55-70]	(70-100]	Total
1. Noroeste	72	13	17	2	2	106
2. Noreste	134	21	32	4	9	200
3. Comunidad de Madrid	165	34	48	9	18	274
4. Centro	79	13	19	2	4	117
5. Este	175	26	40	7	19	267
6. Sur	83	18	20	3	2	126
7. Canarias	17	6	7	1	4	35
Total	725	131	183	28	58	1125
% sobre fila						
1. Noroeste	67,9	12,3	16,0	1,9	1,9	100
2. Noreste	67,0	10,5	16,0	2,0	4,5	100
3. Comunidad de Madrid	60,2	12,4	17,5	3,3	6,6	100
4. Centro	67,5	11,1	16,2	1,7	3,4	100
5. Este	65,5	9,7	15,0	2,6	7,1	100
6. Sur	65,9	14,3	15,9	2,4	1,6	100
7. Canarias	48,6	17,1	20,0	2,9	11,4	100
Total	64,4	11,6	16,3	2,5	5,2	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Según los contrastes de la Tabla 35, no se rechaza la hipótesis nula de distribución igual de variables, por lo que se podría considerar **la variable que recoge la región donde se ubica la empresa no parece relevante para diferenciar a las empresas según su grado de feminización en la dirección.**

Tabla 35. Pruebas chi-cuadrado para grado de feminización en la dirección y NUTS.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,831	24	,706
Razón de verosimilitudes	20,820	24	,649

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

El Mapa 2 representa geográficamente la información recogida en la Tabla 36, el índice de disparidad respecto de la media para cada categoría del grado de feminización de la dirección según las regiones NUTS. La primera columna muestra a las empresas con infra-representación de mujeres, incluyendo aquellas empresas No diversas porque no cuentan con ninguna mujer en sus puestos de dirección. Esta categoría tiene valores próximos a 1, excepto para la región de Canarias, que tiene casi un 30% menos de empresas que la media.

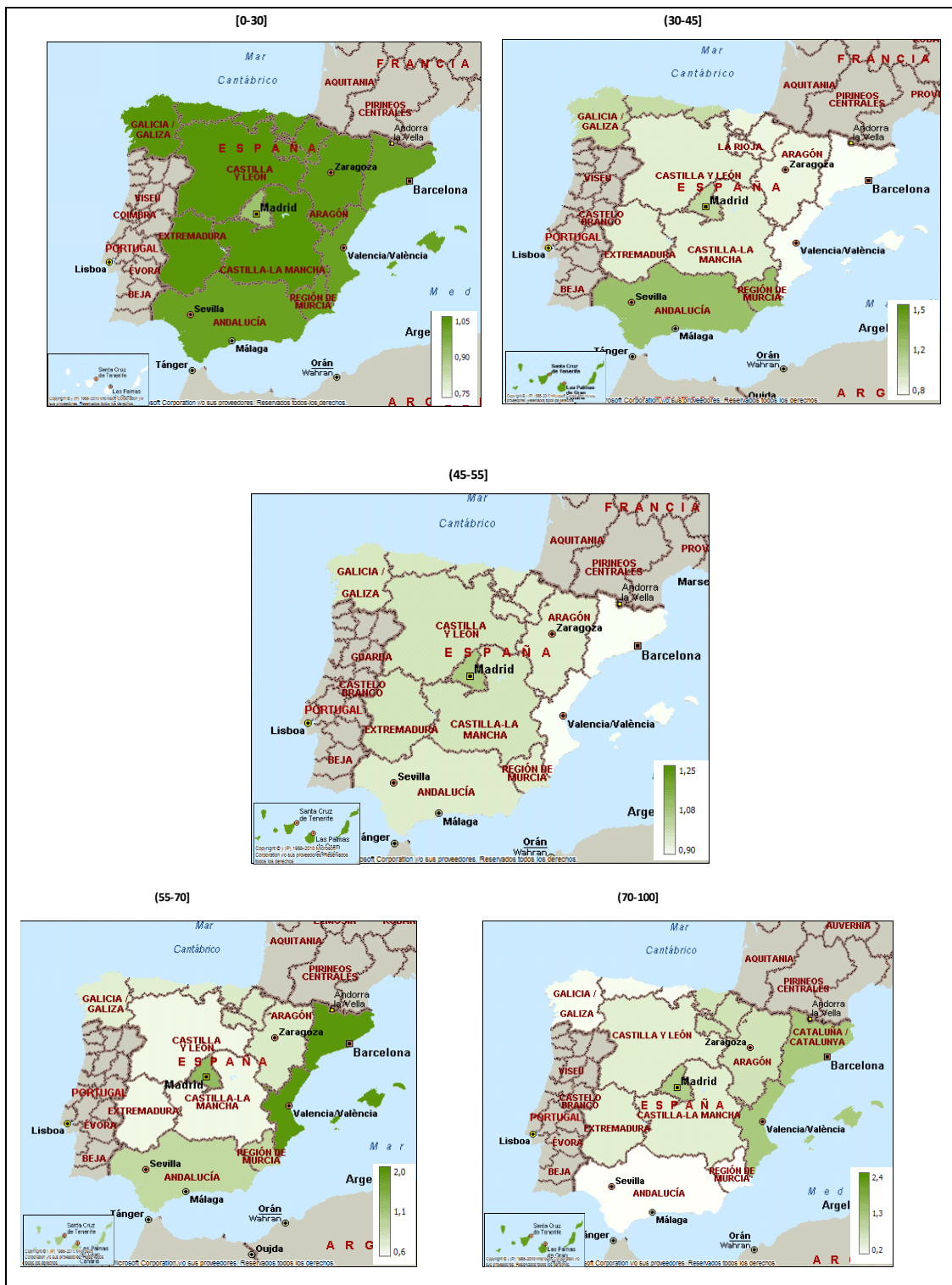
La segunda columna incluye a las empresas que tienen infra-representación de mujeres directivas, aunque superando la masa crítica. En esta clasificación, Canarias y la zona Sur tienen un porcentaje mayor que la media (47 y 23% respectivamente), mientras que la zona Este tiene un 16% menos de estas empresas.

La columna central presenta a las empresas equitativas, incluyendo aquellas que tienen un grado de feminización del 50%, igualdad numérica entre puestos cubiertos por hombres y mujeres. En esta categoría vuelve a destacar Canarias, con un 23% más que la media.

La cuarta columna refleja a las empresas con una representación moderada de mujeres en puestos directivos. La Comunidad de Madrid tiene un 32% más que la media y Canarias un 15% más. Sin embargo, es la zona Centro la que presenta menor presencia de este tipo de empresas (un 30% menos que la media).

Por último, las empresas con sobre-representación de mujeres directivas, incluyendo aquellas que tienen un grado de feminización del 100%, empresas No Diversas porque no tienen hombres, están en mayor porcentaje en Canarias, la zona Este y la Comunidad de Madrid. En el extremo opuesto, destaca la zona Noroeste, con casi un 70% menos que la media.

Mapa 2. Distribución regional para empresas en función del grado de feminización respecto al valor medio según región NUTS.



Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Tabla 36. Indicador de disparidad del grado de feminización en la dirección respecto al valor medio según región NUTS.

	Grado de feminización en la dirección				
	[0-30]	(30-45]	(45-55]	(55-70]	(70-100]
1. Noroeste	1,05	1,05	0,99	0,76	0,37
2. Noreste	1,04	0,90	0,98	0,80	0,87
3. Comunidad de Madrid	0,93	1,07	1,08	1,32	1,27
4. Centro	1,05	0,95	1,00	0,69	0,66
5. Este	1,02	0,84	0,92	1,05	1,38
6. Sur	1,02	1,23	0,98	0,96	0,31
7. Canarias	0,75	1,47	1,23	1,15	2,22

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Por lo tanto, existen diferencias relevantes entre algunas regiones, especialmente Canarias y la Comunidad de Madrid. Sería interesante ver si la distribución del mercado laboral en estas regiones es reflejo de la distribución en función del grado de feminización y el nivel de cualificación. Este aspecto queda pendiente para futuras investigaciones.

4.3.2.2. Distribución según tamaño empresarial

La distribución de las empresas diversas en género según el tamaño empresarial se encuentra en la Tabla 37. Aquí se observa que las empresas más equitativas son las de menor tamaño, al igual que las que están dirigidas exclusivamente por mujeres. Las empresas con menor grado de feminización se encuentran entre las de mediano tamaño, por encima de las grandes y de las pequeñas. Esto señala que el tamaño, no ejerce una influencia lineal en la mayoría de las categorías del grado de feminización, al igual que ocurría con la definición de diversidad transversal.

Tabla 37. Distribución de empresas según el grado de feminización en la dirección y tamaño empresarial³⁶. Número y porcentaje.

	Grado de feminización en la dirección					
	[0-30]	(30-45]	(45-55]	(55-70]	(70-100]	Total
De 1 a 49	140	13	50	3	18	224
De 50 a 199	224	38	54	11	13	340
200 y más	353	79	79	14	27	552
Total	717	130	183	28	58	1116
% sobre fila						
De 1 a 49	62,5	5,8	22,3	1,3	8,0	100
De 50 a 199	65,9	11,2	15,9	3,2	3,8	100
200 y más	63,9	14,3	14,3	2,5	4,9	100
Total	64,2	11,6	16,4	2,5	5,2	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Según los contrastes que se recogen en la Tabla 38, se rechaza la hipótesis nula de distribución igual de variables, por lo que se considera que la distribución de las empresas según el grado de feminización en la dirección está afectado por el tamaño empresarial.

Tabla 38. Pruebas chi-cuadrado para grado de feminización en la dirección y tamaño empresarial.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26,571	16	,047
Razón de verosimilitudes	29,301	16	,022

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

En este caso, el indicador de disparidad de diversidad corrobora los resultados anteriores. En términos comparados y atendiendo al tamaño, las empresas pequeñas

³⁶ Según el tamaño empresarial, la EES 2006 clasifica a las empresas en otros dos grupos que no son identificables, por lo que se han eliminado y se trabaja con los que sí tienen una definición clara.

son un 36% más equitativas y suponen un 55% más dentro de la categoría de empresas dirigidas por mujeres. Las grandes empresas, tienen un 23% más de empresas que están infra-representadas pero superando la masa crítica, y las empresas medianas superan el valor medio para las empresas que tienen sobre-representada moderadamente a la mujer en la dirección (Tabla 39).

Tabla 39. Indicador de disparidad del grado de feminización en la dirección respecto al valor medio según tamaño empresarial.

Grado de feminización en la dirección					
	[0-30]	(30-45]	(45-55]	(55-70]	(70-100]
De 1 a 49	0,97	0,50	1,36	0,53	1,55
De 50 a 199	1,03	0,96	0,97	1,29	0,74
200 y más	1,00	1,23	0,87	1,01	0,94

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Las empresas no diversas y con grado de feminización inferior al 30%, se encuentran, en mayor proporción, entre las de tamaño pequeño, un 15% más, y mediano, un 7% más. Las grandes empresas tienen menor proporción que la media.

4.3.2.3. Distribución según sector de actividad económica

El sector de actividad económica principal de la empresa parece una variable clave en el grado de feminización de los puestos de dirección. En los sectores industriales y en la construcción, el grueso de las empresas se encuentran entre las empresas con menor grado de feminización, incluyendo las que no tienen mujeres en la dirección. Dentro del sector de los servicios, los servicios de transporte, almacenamiento y comunicaciones, así como el de intermediación financiera, también presentan la mayor proporción de empresas entre las de menor grado de feminización.

En los sectores de servicios, especialmente los de mayor cualificación, se encuentran las empresas más equitativas y las que tienen mayor porcentaje de

mujeres en sus puestos de dirección. De hecho, las empresas que están dirigidas por mujeres están principalmente en las actividades sanitarias y de servicios sociales y en el sector de la educación (Tabla 40).

Tabla 40. Distribución de empresas según grado de feminización en la dirección y sector de actividad. Número y porcentaje.

	Grado de feminización en la dirección					Total
	[0-30]	(30-45]	(45-55]	(55-70]	(70-100]	
C. INDUSTRIAS EXTRACTIVAS	10	1	0	0	1	12
D. INDUSTRIA MANUFACTURERA	267	21	44	4	6	342
E. PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, GAS Y AGUA	32	1	6	0	0	39
F. CONSTRUCCION	22	0	6	0	0	28
G. COMERCIO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	27	7	16	1	6	57
H. HOSTELERÍA	9	0	3	1	5	18
I. TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	33	7	9	1	3	53
J. INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	263	78	64	10	10	425
K. ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y DE ALQUILER, SERVICIOS EMPRESARIALES	29	11	11	5	9	65
M. EDUCACIÓN	5	1	5	1	5	17
N. ACTIVIDADES SANITARIAS Y VETERINARIAS; SERVICIOS SOCIALES	4	1	3	1	4	13
O. OTRAS ACTIVIDADES SOCIALES Y DE SERVICIOS PRESTADOS A LA COMUNIDAD; SERVICIOS PERSONALES	24	3	16	4	9	56
Total	725	131	183	28	58	1125
% sobre fila						
C. INDUSTRIAS EXTRACTIVAS	83,3	8,3	0,0	0,0	8,3	100
D. INDUSTRIA MANUFACTURERA	78,1	6,1	12,9	1,2	1,8	100
E. PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, GAS Y AGUA	82,1	2,6	15,4	0,0	0,0	100
F. CONSTRUCCION	78,6	0,0	21,4	0,0	0,0	100
G. COMERCIO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	47,4	12,3	28,1	1,8	10,5	100
H. HOSTELERÍA	50,0	0,0	16,7	5,6	27,8	100
I. TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	62,3	13,2	17,0	1,9	5,7	100
J. INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	61,9	18,4	15,1	2,4	2,4	100
K. ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y DE ALQUILER, SERVICIOS EMPRESARIALES	44,6	16,9	16,9	7,7	13,8	100
M. EDUCACIÓN	29,4	5,9	29,4	5,9	29,4	100
N. ACTIVIDADES SANITARIAS Y VETERINARIAS; SERVICIOS SOCIALES	30,8	7,7	23,1	7,7	30,8	100
O. OTRAS ACTIVIDADES SOCIALES Y DE SERVICIOS PRESTADOS A LA COMUNIDAD; SERVICIOS PERSONALES	42,9	5,4	28,6	7,1	16,1	100
Total	64,4	11,6	16,3	2,5	5,2	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

La Tabla 41 recoge los resultados de los contrastes chi-cuadrado y según estos datos, se rechazaría la hipótesis nula de distribución igual de variables, por lo que se considera que la distribución de las empresas según el grado de feminización en la dirección de las mismas está influido por el sector de actividad económica. **El sector de actividad será una potencial variable de clasificación para el grado de feminización en la dirección de las empresas.**

Tabla 41. Pruebas chi-cuadrado para el grado de feminización en la dirección y sector de actividad.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	202,53	44	,000
Razón de verosimilitudes	179,110	44	,000

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Según se recoge en la Tabla 42, existe una gran disparidad por sectores de actividad para las diferentes categorías del grado de feminización de la dirección.

Las empresas con menor grado de feminización, incluidas las que están dirigidas totalmente por hombres, se encuentra que los sectores de la industria y la construcción están en mayor proporción que la media. En el extremo opuesto, aquellas empresas de máximo grado de feminización, incluyendo las que están dirigidas exclusivamente por mujeres, están en mayor porcentaje en los sectores de los servicios, destacando, como se ha comentado anteriormente, el sector de servicios sanitarios y personales, la educación y la hostelería. Destaca, en esta categoría, que la industria extractiva aparece por encima de la media.

Las empresas más equitativas (columna central) están por encima de la media en casi todos los sectores de los servicios, y en el sector de la construcción.

Tabla 42. Indicador de disparidad del grado de feminización en la dirección respecto al valor medio según sector de actividad.

	Grado de feminización en la dirección				
	[0-30]	(30-45]	(45-55]	(55-70]	(70-100]
C. INDUSTRIAS EXTRACTIVAS	1,29	0,72	0,00	0,00	1,62
D. INDUSTRIA MANUFACTURERA	1,21	0,53	0,79	0,47	0,34
E. PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, GAS Y AGUA	1,27	0,22	0,95	0,00	0,00
F. CONSTRUCCION	1,22	0,00	1,32	0,00	0,00
G. COMERCIO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	0,74	1,05	1,73	0,70	2,04
H. HOSTELERÍA	0,78	0,00	1,02	2,23	5,39
ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	0,97	1,13	1,04	0,76	1,10
J. INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	0,96	1,58	0,93	0,95	0,46
K. ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y DE ALQUILER, SERVICIOS EMPRESARIALES	0,69	1,45	1,04	3,09	2,69
M. EDUCACIÓN	0,46	0,51	1,81	2,36	5,70
N. ACTIVIDADES SANITARIAS Y VETERINARIAS; SERVICIOS SOCIALES	0,48	0,66	1,42	3,09	5,97
O. OTRAS ACTIVIDADES SOCIALES Y DE SERVICIOS PRESTADOS A LA COMUNIDAD; SERVICIOS PERSONALES	0,67	0,46	1,76	2,87	3,12

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

4.3.2.4. Distribución según control o propiedad de la empresa

Según el tipo de propiedad o control de la empresa, la distribución según el grado de feminización en la dirección se presenta en la Tabla 43. El porcentaje de empresas con menor grado de feminización se encuentra principalmente en empresas de titularidad privada, y por el contrario, son las empresas públicas las que parece que favorecen el aumento de participación de mujeres en la dirección.

Tabla 43. Distribución de empresas según grado de feminización en la dirección y control o propiedad. Número y porcentaje.

	Grado de feminización en la dirección					
	[0-30]	(30-45]	(45-55]	(55-70]	(70-100]	Total
Público	28	8	12	4	5	57
Privado	697	123	171	24	53	1068
Total	725	131	183	28	58	1125
% sobre fila						
Público	49,1	14,0	21,1	7,0	8,8	100
Privado	65,3	11,5	16,0	2,2	5,0	100
Total	64,4	11,6	16,3	2,5	5,2	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Como aparece en la Tabla 44, se rechaza la hipótesis nula de distribución igual de variables, por lo que se considera que **la distribución de las empresas según su grado de feminización vendrá influenciado por el tipo de propiedad.**

Tabla 44. Pruebas chi-cuadrado para grado de feminización en la dirección y propiedad.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,798	4	,044
Razón de verosimilitudes	8,088	4	,088

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Utilizando el indicador de disparidad del grado de feminización en la dirección, Tabla 45, las empresas con menor grado de feminización están en menor proporción entre las de propiedad pública, y las empresas más feminizadas, son también las de propiedad pública.

Tabla 45. Indicador de disparidad de grado de feminización en la dirección respecto al valor medio según propiedad o control de la empresa.

	Grado de feminización en la dirección				
	[0-30]	(30-45]	(45-55]	(55-70]	(70-100]
Público	0,76	1,21	1,29	2,82	1,70
Privado	1,01	0,99	0,98	0,90	0,96

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

4.3.2.5. Distribución según mercado principal al que dirige su producción o servicio

Las empresas con menor nivel de feminización se encuentran entre las que dirigen sus productos y/o servicios a mercados extranjeros en el ámbito europeo, siendo estas el 84,8% de este tipo de empresas (Tabla 46). En el grupo de empresas con mayor grado de feminización están las de mercados locales, siendo las más equitativas las que dirigen su producción/servicio al mercado nacional.

Tabla 46. Distribución de empresas según grado de feminización en la dirección y mercado principal al que dirige su producción/servicio. Número y porcentaje.

	Grado de feminización en la dirección					
	[0-30]	(30-45]	(45-55]	(55-70]	(70-100]	Total
Local/Regional	103	23	25	6	17	174
Nacional	441	83	122	16	31	693
Europeo	67	5	6	1	0	79
Resto del mundo	114	20	30	5	10	179
Total	725	131	183	28	58	1125
% sobre fila						
Local/Regional	59,2	13,2	14,4	3,4	9,8	100
Nacional	63,6	12,0	17,6	2,3	4,5	100
Europeo	84,8	6,3	7,6	1,3	0,0	100
Resto del mundo	63,7	11,2	16,8	2,8	5,6	100
Total	64,4	11,6	16,3	2,5	5,2	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Se rechaza la hipótesis nula de distribución igual de variables para el grado de feminización **en cuanto al mercado principal al que la empresa dirige su producción y/o servicio** (Tabla 47).

Tabla 47. Pruebas chi-cuadrado para grado de feminización en la dirección y mercado principal.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26,354	12	,010
Razón de verosimilitudes	29,810	12	,003

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

El indicador de disparidad del grado de feminización, representado en la Tabla 48, señala que las empresas que dirigen su producción y/o servicio al mercado europeo son las que peor proporción relativa presentan en cuanto al grado de feminización (un 32% por encima de la media para las que tienen infra-representadas a las mujeres y alrededor de un 50% menos en las de representación moderada y equitativa).

Tabla 48. Indicador de disparidad de grado de feminización en la dirección respecto al valor medio según mercado principal.

	Grado de feminización en la dirección				
	[0-30]	(30-45]	(45-55]	(55-70]	(70-100]
Local/Regional	0,92	1,14	0,88	1,39	1,90
Nacional	0,99	1,03	1,08	0,93	0,87
Europeo	1,32	0,54	0,47	0,51	0,00
Resto del mundo	0,99	0,96	1,03	1,12	1,08

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Las empresas con mayor proporción de mujeres en los puestos de dirección se encuentran entre las de ámbito local y regional.

4.3.2.6. Distribución según convenio

El tipo de convenio laboral parece ser relevante a la hora de influir en el grado de feminización en la dirección de una empresa. Las empresas con menor representación de mujeres están principalmente entre aquellas con convenios geográficos (interprovinciales, provinciales, comarcales, etc.) (Tabla 49).

Tabla 49. Distribución de empresas según grado de feminización en la dirección y tipo de convenio. Número y porcentaje.

	Grado de feminización en la dirección					Total
	[0-30]	(30-45]	(45-55]	(55-70]	(70-100]	
De sector	366	94	101	15	31	607
Interprovincial, provincial, comarcal, etc.	164	11	36	3	15	229
De empresa	176	23	44	7	12	262
De centro de trabajo	18	3	2	2	0	25
Total	724	131	183	27	58	1123
% sobre fila						
De sector	60,3	15,5	16,6	2,5	5,1	100
Interprovincial, provincial, comarcal, etc.	71,6	4,8	15,7	1,3	6,6	100
De empresa	67,2	8,8	16,8	2,7	4,6	100
De centro de trabajo	72,0	12,0	8,0	8,0	0,0	100
Total	64,5	11,7	16,3	2,4	5,2	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

La prueba para contrastar la igualdad de distribución de variables indica que se rechaza la hipótesis nula, por lo que se considera que la distribución de las empresas según el grado de feminización varía con el tipo de convenio (Tabla 50).

Tabla 50. Pruebas chi-cuadrado para grado de feminización en la dirección y tipo de convenio.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	49,463	16	,000
Razón de verosimilitudes	38,745	16	,001

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Según el indicador de disparidad, parece que los convenios de sector tienen una relación directa con el grado de feminización, puesto que existe más de un 30% de empresas con infra-representación, pero que superan la masa crítica. Los convenios de centro de trabajo, son los que presentan mayor proporción para empresas con una moderada representación de mujeres en la dirección (Tabla 51). Las empresas con mayor porcentaje de feminización tienen convenios interprovinciales, provinciales, comarcales, etc.

Tabla 51. Indicador de disparidad de grado de feminización en la dirección respecto al valor medio según tipo de convenio

	Grado de feminización en la dirección				
	[0-30]	(30-45]	(45-55]	(55-70]	(70-100]
De sector	0,94	1,33	1,02	1,03	0,99
Interprovincial, provincial, comarcal, etc.	1,11	0,41	0,96	0,54	1,27
De empresa	1,04	0,75	1,03	1,11	0,89
De centro de trabajo	1,12	1,03	0,49	3,33	0,00

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

En conclusión, utilizando los resultados de los contratos de las tablas de contingencia entre la variable categorizada del grado de feminización en la dirección de las empresas y las diferentes características, se puede decir que:

1.- La región donde esté ubicada la empresa no parece ser una variable potencialmente relevante para caracterizar el grado de feminización en la dirección, aunque sí se aprecian diferencias entre regiones.

2.- El tamaño de la empresa, al igual que el sector de actividad, la propiedad, el mercado al que dirige de forma principal su producción y/o servicio y el tipo de convenio por el que se rige la empresa, son relevantes y potencialmente influyentes sobre el grado de feminización de la dirección.

4.4. IDEAS A RETENER

Para obtener una fotografía del mapa de empresas en función de la diversidad de género en los puestos de dirección, en primer lugar, se han presentado varias definiciones y medidas de la diversidad de género en la dirección empresarial (objetivo OE1). A partir de las mismas, se ha tratado de explorar diferentes conceptos de diversidad de género en dirección, que se han concretado en varias definiciones operativas, teniendo en cuenta, la presencia y el peso de las mujeres en puestos de dirección, así como la presencia conjunta de hombres y mujeres en los equipos directivos de las empresas.

La primera definición se basa en la caracterización teórica de diversidad en un grupo. Para que un grupo, en el caso del entorno de la empresa un equipo de trabajo, se considere diverso, se necesita que esté compuesto por personas con diferentes características. En el caso de la dirección de una empresa y de la diversidad de género, se requiere que el grupo de puestos de dirección estén ocupados, al menos por un hombre y una mujer.

Esta definición sobre diversidad en los equipos ha reducido la muestra inicial de 3.806 empresas con puestos de dirección, a 1.125 empresas que tienen al menos dos puestos de dirección (necesarios para encontrar diversidad), por lo que se han eliminado de la muestra todas las empresas con un único puesto de dirección.

1ª Definición operativa: se considera una **empresa diversa** en sus puestos de dirección si al menos tiene un hombre y una mujer dentro de su equipo. Se ha construido una variable dummy que toma valor 1 si tiene al menos un hombre y una mujer en sus puestos de dirección, y 0 en caso contrario. Por lo tanto, se trata de una **variable categórica**.

2ª Definición operativa: **grado de feminización** de la dirección que indica el peso de las mujeres que ocupan puestos de dirección sobre el total de puestos directivos que hay en la empresa. Se calcula como el porcentaje entre el número de directivas y el número total de puestos de dirección en la empresa. En este caso, la variable de diversidad es una **variable continua**. Esta definición permite conocer el

peso que tienen las directivas dentro del equipo de dirección para poder trabajar con valores umbrales (masa crítica).

Se puede encontrar una correspondencia entre ambas definiciones. Según el grado de feminización de la dirección, existen 624 empresas dirigidas sólo por hombres, que representan casi el 56% de la muestra analizada, y que, por tanto, se consideran NO DIVERSAS según la 1ª definición. Así mismo, existen 46 empresas dirigidas exclusivamente por mujeres (grado de feminización del 100%) que representan el 4,1% de la submuestra y, que también son definidas como NO DIVERSAS. Este primer resultado, ya es interesante en sí mismo, **puesto que las empresas NO DIVERSAS lo son, mayoritariamente, porque están dirigidas por hombres (un 93% de empresas no diversas en dirección, no cuentan con ninguna mujer).**

Estas dos definiciones anteriores están centradas exclusivamente en medir la diversidad de género en la dirección de las empresas. Sin embargo, se incluye además una ampliación de la definición de diversidad a toda la empresa, de forma que se exija diversidad (según el concepto teórico) en cada categoría ocupacional de los/as trabajadores/as y se construye una medida de **diversidad transversal** que permite conocer a las empresas que no sólo son diversas en dirección, sino también en el resto de sus puestos y categorías ocupacionales. Esta definición sólo se presenta como una reflexión de la importancia que puede tener la diversidad en toda la empresa y que se tendrá en cuenta para líneas futuras de investigación.

3ª Definición operativa: se considera a una empresa con **diversidad transversal de género** si en cada grupo/categoría de trabajadores/as por cualificación y definición de trabajo manual o no, existe al menos un hombre y una mujer. El nivel de exigencia es para todos y cada uno de los grupos que están representados en la plantilla de la empresa encuestada. Para su medición se construye una **variable categórica** que toma valor 1 si tiene al menos un hombre y una mujer en todos y cada uno de los grupos de puestos de trabajo que están incluidos en su plantilla, y 0 en caso contrario.

Utilizando esta 3ª definición, se obtiene que el 40% de las empresas de la muestra analizada tiene diversidad de género en su equipo directivo, y de éstas, el 51,4% también presenta diversidad transversal, por lo que en todas las agrupaciones de grupos ocupacionales existen hombres y mujeres. Sin embargo, de las empresas que no presentan diversidad en sus puestos directivos, sólo el 28,7% tiene diversidad transversal en género. En la muestra, el 20,5% de las empresas son diversas tanto en la dirección como en el resto de grupos ocupacionales, y el 42,8%, no presenta ningún tipo de diversidad, ni en la dirección, ni transversal. Este dato resulta muy relevante, puesto que indica que casi el 43% de las empresas no tienen diversidad en ninguna ocupación dentro de su estructura organizativa.

En función de las definiciones presentadas, se ha realizado un detallado mapa del tejido empresarial español en función de características de las empresas utilizando un análisis descriptivo que incluye algunos contrastes que permiten concluir si las variables siguen o no la misma distribución entre empresas diversas y no diversas y, la construcción de indicadores de diversidad.

En relación a la **1ª definición de diversidad** de género en la dirección de las empresas, se recogen, del análisis descriptivo de las tablas de contingencia y sus respectivos contrastes chi-cuadrado, las siguientes conclusiones:

1.- La región donde esté ubicada la empresa, la propiedad o control de la empresa y el mercado al que dirige, de forma principal, su producción y/o servicio, no parecen ser variables potencialmente relevantes en la diversidad de género.

2.- El tamaño de la empresa es una variable potencialmente influyente para la diversidad de género, al igual que el sector de actividad económica, el tipo de convenio por el que se rige la empresa.

Cuando el análisis se amplía a la definición de **diversidad transversal** de género en la empresa, excepto para la región, que también parece tener un papel relevante en la determinación de que la empresa presente diversidad transversal, el resto de variables tienen aproximadamente el mismo comportamiento.

Para poder realizar el mismo tipo de análisis con la 2ª definición, el **grado de feminización**, se ha categorizado la variable. Los resultados del análisis estadístico descriptivo del grado de feminización en la dirección de las empresas indican que:

1.- La región donde esté ubicada la empresa no parece ser una variable potencialmente relevante sobre el grado de feminización en la dirección, aunque existan diferencias importantes entre algunas regiones.

2.- El tamaño de la empresa, al igual que el sector de actividad, la propiedad, el mercado al que dirige de forma principal su producción y/o servicio y el tipo de convenio por el que se rige la contratación del personal, son relevantes e influyente sobre el grado de feminización de la dirección.

Del análisis comparativo entre empresas diversas en género en dirección y las que tienen diversidad transversal, se encuentra que las empresas que son diversas en dirección presentan mayor porcentaje de empresas con diversidad transversal, por lo que se intuye que cuando una empresa está dirigida por equipos que son diversos, es más probable que el resto de ocupaciones en la empresa también lo sea o viceversa. Esta conclusión se tendrá en cuenta de cara a posibles líneas de investigación futuras.

CAPÍTULO 5

PERFILES DE EMPRESAS EN FUNCIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN

ÍNDICE DEL CAPÍTULO 5

CAPÍTULO 5 PERFILES DE EMPRESAS EN FUNCIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN

5.1. INTRODUCCIÓN

5.2. PERFILES DE EMPRESAS EN FUNCIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN

5.3. PERFILES DE EMPRESAS EN FUNCIÓN DEL GRADO DE FEMINIZACIÓN EN LA DIRECCIÓN

5.4. PERFILES DE EMPRESAS AMPLIANDO FACTORES INFLUYENTES

5.4.1. Análisis discriminante ampliado sobre diversidad en la dirección de la empresa

5.4.2. Análisis discriminante ampliado sobre empresas en función del grado de feminización en la dirección

5.5. CONCLUSIONES PREVIAS

5.1. INTRODUCCIÓN

En el capítulo anterior, a partir del análisis descriptivo, se ha concluido que existen unas variables que son potencialmente relevantes para caracterizar a una empresa en función de la diversidad o del grado de feminización de los puestos directivos. En este capítulo, para avanzar y reforzar esta relación, se utiliza el análisis discriminante, de manera que se puedan identificar el conjunto de variables que mejor discrimina entre empresas en función del concepto de diversidad utilizado, proporcionando así unos perfiles de empresa diferenciados.

Este tipo de análisis también es una técnica descriptiva pero, hoy en día, se aplica cada vez más con fines decisionales. Se trata de una técnica de análisis multivariante que profundiza en las relaciones que existen entre una variable a explicar de naturaleza cualitativa y un conjunto de variables explicativas. El análisis discriminante decisional permite prever las modalidades de la variable a explicar a partir de los valores que toman las variables explicativas.

Los métodos discriminantes se aplican a poblaciones descritas por variables y dotadas de una partición, definida a priori y que tiene un interés particular, en este caso, empresas diversas frente a no diversas, empresas diferenciadas en función del grado de feminización en su dirección, o empresas con o sin mujeres en sus puestos directivos. Estos métodos tratan de separar de una forma óptima (discriminar) la tipología de la partición con ayuda de las potenciales variables explicativas.

Esta técnica es muy robusta (Sánchez, 1984) y no se considera estrictamente necesario que se cumplan las hipótesis de distribución normal multivariante de las variables independientes y de igualdad de las matrices de varianzas y covarianzas.

El análisis discriminante con fines descriptivos parte de un conjunto de individuos agrupados en clases y un conjunto de variables explicativas definidas sobre el conjunto de individuos. En este caso, el conjunto de individuos es el subconjunto de empresas que tienen al menos dos puestos de dirección, y el conjunto de variables definidas sobre ellas son las analizadas previamente en el análisis

descriptivo del Capítulo 4: NUTS, tamaño empresarial, control, mercado principal, actividad económica y convenio.

El objetivo del análisis discriminante es encontrar combinaciones lineales de las variables explicativas originales que permitan discriminar lo mejor posible entre los grupos de empresas definidos (diversas frente a no diversas, en función del grado de feminización, con o sin mujeres directivas).

La variable que mejor discrimina será aquella que tome los mismos valores sobre todos los individuos de un mismo grupo y valores distintos sobre los distintos grupos. Esta variable poseería una varianza intra-grupos nula mientras que la varianza entre-grupos sería máxima. En general se trata de maximizar la varianza entre los grupos y de minimizar la varianza dentro de los grupos.

En principio, se trata de analizar qué variables discriminan mejor a las empresas: a) cuando se diferencia entre diversas y no diversas, es decir, entre las que tienen equipos directivos con al menos un hombre y una mujer, consideradas empresas diversas, frente a aquéllas que no cuentan con al menos un hombre y una mujer, definidas como no diversas; b) en función del grado de feminización de la dirección, esto es, del porcentaje de mujeres que ocupan puestos de dirección en sus equipos. En este caso, la variable del grado de feminización se ha categorizado (apartado 5.3) y se han analizado 5 categorías, las dos últimas con un peso muy pequeño en el total de la muestra (28 y 52 empresas en relación a las 1.119 del total). Esta construcción de la variable dificulta el análisis discriminante, y los resultados no son satisfactorios. Por ello, se incluye un análisis discriminante para empresas con y sin directivas, diferenciando aquéllas que tienen un grado de feminización estrictamente positivo de las que tienen un grado de feminización igual a cero. Este nuevo análisis permitirá contrastar si las variables discriminantes para empresas diversas/no diversas coinciden con las del análisis entre empresas con/sin directivas.

Respecto a las variables explicativas, puesto que todas son variables categóricas, se han desagregado de manera similar al trabajo de Mateos et al (2006) y

se incluyen como variables dicotómicas en todas las categorías excepto una que será la utilizada como referencia.

La variable **región** NUTS1, se sustituye por 6 variables dicotómicas que indican o no la pertenencia a cada región: Noroeste, Noreste, Centro, Este, Sur y Canarias, dejándose como referencia, la Comunidad de Madrid.

La variable **tamaño**, se sustituye por 2 variables dicotómicas que indican si la empresa es o no de tamaño pequeño o de tamaño grande, eliminándose el tamaño mediano que queda como referencia.

Respecto a la variable del **sector de actividad**, se han agrupado algunas categorías y se han definido variables dicotómicas para la pertenencia o no a la industria; comercio, hostelería y transporte; servicios financieros, inmobiliarios y a las empresas; servicios sanitarios y sociales; y se dejan como referencia los sectores de actividad agrupados en extracción, energía y construcción.

La variable que indica si la empresa es de **control** público o privado, se incluye como una variable dicotómica la pertenencia o no a la propiedad privada, quedando como referencia la propiedad pública.

En cuanto al **mercado principal** al que dirige la producción o servicio la empresa, se ha elegido incluir como variable explicativa la pertenencia o no a la característica de empresa exportadora (dirige a mercados extranjeros, europeos y resto), excluyendo al mercado local y nacional que se utiliza como referencia.

Por último, el **tipo de convenio**, se ha redefinido en tres variables dicotómicas, convenios de empresa o centro y convenios de sector, dejando como referencia los convenios de ámbito territorial.

5.2. PERFILES DE EMPRESAS EN FUNCIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN

En este apartado se va a realizar el análisis discriminante utilizando como variable de agrupación la que define a las empresas como diversas o no diversas (variable dicotómica que toma valor 0 si la empresa no es diversa, es decir, no tiene al menos un hombre y una mujer en su equipo; y valor 1 si la empresa es diversa, tiene al menos un hombre y una mujer entre sus puestos de dirección).

En la Tabla 52 se muestra la información resumen sobre la función discriminante. La obtención de los coeficientes de dicha función se realiza a través del cálculo del autovalor como cociente de la suma de cuadrados entre-grupos y la suma de cuadrados intra-grupos. La correlación canónica, como medida de asociación entre las puntuaciones discriminantes y los grupos, indica que aproximadamente el 31% de la variación entre los dos grupos viene explicada por la función discriminante. La λ de Wilks contrasta la igualdad multivariante de las medias en los dos grupos (empresas diversas frente a empresas no diversas), el contraste Chi-cuadrado asociado a esta prueba rechaza la hipótesis nula y, por lo tanto se considera que existen diferencias de las puntuaciones medias entre los grupos de empresas diversas y no diversas.

Tabla 52. Resumen de la función canónica discriminante

Autovalor	Correlación canónica	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado (gl=5)	Sig.	Función en el centroide del grupo empresas no diversas	Función en el centroide del grupo de empresas diversas
0,11	0,314	0,901	115,88	0	-,271	,404

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Se ha realizado el análisis utilizando el método de inclusión por pasos para conocer cuáles son las variables independientes con mayor poder discriminante y, apelando al principio de parsimonia, es decir, introduciendo el menor número de explicativas en el modelo.

Este procedimiento dinámico realiza una serie de pasos donde se van incluyendo variables en función de su capacidad discriminante. A medida que se avanza en los pasos, el algoritmo comprueba que todas las variables incluidas en las fases anteriores satisfacen los requisitos de permanencia y, al tiempo, se introducen nuevas variables que cumplen el criterio de entrada. En concreto, para esta estimación, los criterios de entrada son tener el mayor valor de la F y por encima de mínimo (3,65) y λ de Wilks con el valor más pequeño, para permanecer el criterio seguido es que la F esté por encima del valor máximo para eliminar (2,71). El procedimiento termina cuando no quede fuera ninguna variable que cumpla con los criterios de entrada y, al mismo tiempo, todas las que figuran en el modelo cumplan los criterios de permanencia.

Tabla 53. Variables introducidas

Variables introducidas/excluidas ^a										
Paso	Introducidas	Lambda de Wilks								
		Estadístico	gl1	gl2	gl3	F exacta				
						Estadístico	gl1	gl2	Sig.	
1	servicios financieros, inmobiliarios y a empresas	,941	1	1	1117	70,198	1	1117		,000
2	grande_empresa	,922	2	1	1117	47,508	2	1116		,000
3	industria	,911	3	1	1117	36,379	3	1115		,000
4	convenio de sector	,906	4	1	1117	28,959	4	1114		,000
5	convenio de empresa o cc	,901	5	1	1117	24,392	5	1113		,000

En cada paso se introduce la variable que minimiza la lambda de Wilks global.

a. El número máximo de pasos es 32, la F parcial mínima para entrar es 3,84 y la F parcial máxima para salir es 2,71.

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

En la Tabla 53 se ofrece información sobre estos criterios, sobre el valor del estadístico λ de Wilks para cada variable (λ de entrada) y sobre el valor de la F asociado al λ de Wilks global.

En un primer paso se introduce en el modelo aquella variable con menor λ de Wilks (0,941) y con mayor F que es la referida al sector de servicios que agrupa los servicios financieros, inmobiliarios y a empresas. En el segundo paso, entra el tamaño de la empresa, recogido en la variable que indica si la empresa es de gran tamaño. En el tercer paso, entra la variable sectorial referida al sector industrial. En el cuarto y quinto paso, son las variables que indican el tipo de convenio (de sector y de empresas y centro, respectivamente) las últimas incluidas en el modelo.

La función canónica discriminante vendría definida por los coeficientes no estandarizados (Tabla 54) y tendría la siguiente función:

$$Z = -1,177 + 0,835 \text{ Servicios financieros, inmobiliarios y a empresas} + 0,877 \text{ Empresa grande} - 1,003 \text{ Industria} + 0,927 \text{ Convenio de sector} + 0,677 \text{ Convenio de empresa o centro}$$

Por lo tanto, las variables que más discriminan a las empresas diversas (que están dirigidas por equipos que cuentan con al menos un hombre y una mujer) son: el sector de actividad, con signo positivo para el sector de los servicios financieros, inmobiliarios y a empresas y con signo negativo para la industria; el tamaño de la empresa, para empresas grandes; y el tipo de convenio colectivo, favorecido por el convenio de sector y de empresa o centro, estos últimos con signos negativos.

Tabla 54. Coeficientes de las funciones canónicas discriminantes

Coeficientes de las funciones canónicas discriminantes		
	Coeficientes no tipificados	Coeficientes estandarizados
grande_empresa	,877	,435
convenio de empresa o cc	,677	,455
convenio de sector	,927	,295
industria	-1,003	-,449
servicios financieros, inmobiliarios y a empresas	,835	,404
(Constante)	-1,177	

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

A partir de la función discriminante se procede a clasificar la lista de empresas en los dos grupos establecidos. Cuando se realiza la clasificación con probabilidades previas en función del tamaño de los grupos, se clasifican de manera correcta el 88,2% de las empresas NO diversas y el 32,5% de las empresas DIVERSAS. En total, este modelo discriminante ha clasificado correctamente el

65,9% de los casos (Tabla 55), aunque es mejor claramente clasificando empresas NO diversas.

Tabla 55. Resultados de la clasificación

Resultados de la clasificación^a

		EMPRESA DIVERSA	Grupo de pertenencia pronosticado		Total
			NO	SI	
Original	Recuento	NO	591	79	670
		SI	303	146	449
	%	NO	88,2	11,8	100,0
		SI	67,5	32,5	100,0

a. Clasificados correctamente el 65,9% de los casos agrupados originales.

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

5.3. PERFILES DE EMPRESAS EN FUNCIÓN DEL GRADO DE FEMINIZACIÓN EN LA DIRECCIÓN

Como se ha comentado en la introducción de este apartado 4.4, la categorización en 5 grupos según el grado de feminización no permite un ajuste adecuado con esta técnica. Por ello, se realiza el análisis discriminante utilizando como variable de agrupación la que define a las empresas con y sin mujeres en puestos de dirección (variable dicotómica que toma valor 0 si la empresa no tiene ninguna mujer en sus puestos de dirección, grado de feminización igual a cero; y valor 1 si la empresa tiene al menos una mujer en sus puestos de dirección, grado de feminización estrictamente positivo).

En la Tabla 56 se muestra la información resumen sobre la función discriminante. En este caso, la correlación canónica, como medida de asociación entre las puntuaciones discriminantes y los grupos, indica que aproximadamente el 34% de la variación entre los dos grupos viene explicada por la función discriminante. A través de la λ de Wilks se contrasta la igualdad multivariante de las medias en los dos grupos (empresas diversas frente a empresas no diversas) y el contraste Chi-cuadrado asociado a esta prueba rechaza la hipótesis nula, por lo tanto se considera que existen diferencias de las puntuaciones medias entre los grupos de empresas diversas y no diversas.

Tabla 56. Resumen de la función canónica discriminante

Autovalor	Correlación canónica	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado (gl=6)	Sig.	Función en el centroide del grupo empresas no diversas	Función en el centroide del grupo de empresas diversas
0,135	0,345	0,881	140,872	0	-,327	,412

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

En este segundo análisis también se ha realizado el análisis utilizando el método de inclusión por pasos, con los mismos criterios de entrada (mayor valor de la F y por encima de mínimo (3,65) y λ de Wilks con el valor más pequeño) y para

permanecer, el criterio seguido es que la F esté por encima del valor máximo para eliminar (2,71). El procedimiento termina cuando no quede fuera ninguna variable que cumpla con los criterios de entrada y, al mismo tiempo, todas las que figuran en el modelo cumplan los criterios de permanencia.

Tabla 57. Variables introducidas

Variables introducidas/excluidas ^a										
Paso	Introducidas	Excluidas	Lambda de Wilks							
			Estadístico	gl1	gl2	gl3	F exacta			
							Estadístico	gl1	gl2	Sig.
1	industria		,927	1	1	1117	87,841	1	1117	,000
2	grande_empresa		,914	2	1	1117	52,550	2	1116	,000
3	convenio de sector		,902	3	1	1117	40,466	3	1115	,000
4	canarias		,897	4	1	1117	31,867	4	1114	,000
5	servicios sanitarios y sociales		,894	5	1	1117	26,521	5	1113	,000
6	servicios financieros, inmobiliarios y a empresas		,887	6	1	1117	23,501	6	1112	,000
7	comercio, hostelería y transporte		,881	7	1	1117	21,507	7	1111	,000
8		industria	,881	6	1	1117	24,983	6	1112	,000

En cada paso se introduce la variable que minimiza la lambda de Wilks global.

a. El número máximo de pasos es 32, la F parcial mínima para entrar es 3,84 y la F parcial máxima para salir es 2,71.

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

En la Tabla 57 se ofrece información sobre estos criterios, sobre el valor del estadístico λ de Wilks para cada variable (λ de entrada) y sobre el valor de la F asociado al λ de Wilks global. En un primer paso se introduce en el modelo aquella variable con menor λ de Wilks (0,941) y con mayor F que es la referida al sector de actividad de la industria. En el segundo paso, entra el tamaño de la empresa, recogido en la variable que indica si la empresa es de gran tamaño. En el tercer paso, entra la variable que indican el tipo de convenio de sector. En el cuarto paso, se introduce la variable región NUTS1 que identifica a las empresas ubicadas en Canarias. Del quinto al séptimo paso, se van introduciendo variables relativas al sector de actividad de los servicios (sanitarios y sociales, financieros, inmobiliarios y a empresas, y finalmente, comercio, hostelería y transporte). En el último paso, la primera variable introducida en el modelo, sale del mismo, quedando finalmente 6 variables.

La función canónica discriminante definida por los coeficientes no estandarizados (Tabla 58) tiene la siguiente ecuación:

$$Z = -1,781 + 0,767 \text{ Empresa grande} + 0,5 \text{ Convenio de sector} + 1,467 \text{ Comercio, hostelería y transporte} + 1,758 \text{ Servicios financieros, inmobiliarios y a empresas} + 2,239 \text{ Servicios sanitarios y sociales} + 1,202 \text{ Canarias}$$

Por lo tanto, las variables que más discriminan a las empresas que cuentan con mujeres en sus puestos directivos (con grado de feminización estrictamente positivo) son: el sector de actividad, incluyendo todos los servicios; el tamaño de la empresa, para empresas grandes; y el tipo de convenio colectivo, favorecido por el convenio de sector. Además, dentro de las regiones NUTS, la ubicación de las empresas en Canarias resulta una variable discriminante.

Tabla 58. Coeficientes de las funciones canónicas discriminantes

Coeficientes de las funciones canónicas discriminantes		
	Coeficientes no tipificados	Coeficientes estandarizados
grande_empresa	,767	,381
convenio de sector	,500	,246
comercio, hostelería y transporte	1,467	,467
servicios financieros, inmobiliarios y a empresas	1,758	,851
servicios sanitarios y sociales	2,239	,534
canarias	1,202	,209
(Constante)	-1,781	

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

A partir de la función discriminante se clasifica la lista de empresas en los dos grupos establecidos. Cuando se realiza la clasificación con probabilidades previas en función del tamaño de los grupos, se clasifican de manera correcta el 60,12% de las empresas que NO tienen directivas y el 70,1% de las empresas que SI tienen directivas. En total, este modelo discriminante ha clasificado correctamente el 64,5% de los casos (Tabla 59).

Tabla 59. Resultados de la clasificación

Resultados de la clasificación^a

		PRESENCIA DE DIRECTIVAS	Grupo de pertenencia pronosticado		Total
			sin directivas	con directivas	
Original	Recuento	sin directivas	375	249	624
		con directivas	148	347	495
	%	sin directivas	60,1	39,9	100,0
		con directivas	29,9	70,1	100,0

a. Clasificados correctamente el 64,5% de los casos agrupados originales.

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

5.4. PERFILES DE EMPRESAS AMPLIANDO FACTORES INFLUYENTES

El análisis discriminante de los apartados anteriores ha utilizado como variables explicativas aquéllas de las que se ha partido en el análisis estadístico descriptivo y que son características generales de las empresas: la región en la que se ubica, el tamaño, el sector de actividad, el tipo de control, el mercado principal al que dirige su producción o servicio y el tipo de convenio colectivo por el que se rige.

Estas variables resultan, en mayor o menor medida, relevantes para discriminar entre empresas diversas o no diversas en la dirección, y en función del grado de feminización de su dirección, con o sin mujeres.

Algunas de las investigaciones que se revisan en la literatura (p.e. Marimuthu y Kolandaisamy, 2009; Shrader et al, 2007; Mateos et al, 2006) consideran que es importante, e influyente, el tamaño de la dirección (o el número de directivos en la empresa). En este trabajo se ha comprobado en el análisis discriminante que el sector de actividad es relevante a la hora de diferenciar a las empresas en función de la diversidad, y aparece el sector servicios como favorecedor de la presencia de mujeres directivas y de empresas diversas. Esta característica podría estar relacionada con el grado de feminización de la empresa en el total de la plantilla, puesto que el sector servicios está muy feminizado, frente a sectores como la industria y la construcción que están fuertemente masculinizados.

Por ello, se ha decidido añadir dos variables explicativas al análisis discriminante anterior: el peso de la dirección en el total de la plantilla, variable continua calculada como el porcentaje de puestos directivos sobre el total de puestos de trabajo de la empresa; y el grado de feminización de la empresa, variable continua calculada como el porcentaje de puestos de trabajo ocupados por mujeres sobre el total de puestos de trabajo de la empresa.

Los resultados obtenidos en el análisis discriminante ampliado, tanto para la diferenciación entre empresas diversas y no diversas, como para empresas con

directivas frente a empresas sin directivas, son mejores que el análisis discriminante inicial, en cuanto a que el porcentaje total de aciertos es superior y el valor de la correlación canónica está por encima del inicial. Además, el peso de la dirección y el grado de feminización en el total de la empresa son variables incluidas en la función canónica discriminante.

5.4.1. ANÁLISIS DISCRIMINANTE AMPLIADO SOBRE DIVERSIDAD EN LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

Ampliando con el peso de la dirección y el grado de feminización, el análisis discriminante sobre las empresas en función de su diversidad en la dirección (si tienen al menos un hombre y una mujer en su equipo), el análisis por pasos, señala al grado de feminización de la empresa como primera variable incluyente. Si se comparan estos resultados con el modelo anterior (apartado 5.2) se observa que se mantienen como variables discriminante el tamaño de la empresa (grande) y el sector de servicios financieros, inmobiliarios y a empresas.

Los resultados obtenidos para el análisis discriminante sobre las empresas utilizando como variable de agrupación si la empresa es o no diversa son los siguientes:

$$Z = -2,875 + 0,902 \text{ Empresa grande} + 0,051 \text{ Peso de la dirección} + 0,037 \text{ Grado de feminización de la empresa} + 0,554 \text{ Servicios financieros, inmobiliarios y a empresas} - 1,234 \text{ Empresa pequeña}$$

Tabla 60. Resumen de la función canónica discriminante

Autovalor	Correlación canónica	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado (gl=5)	Sig.	Función en el centroide del grupo empresas no diversas	Función en el centroide del grupo de empresas diversas
0,261	0,455	0,793	258,732	0	-,418	,624

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Como se ha comentado, la correlación canónica es más elevada (0,455 frente a 0,34), por lo que el ajuste de la función discriminante será mejor que en el modelo anterior (Tabla 60). Además, el porcentaje de aciertos de forma agregada es mayor

en este modelo, el 71% (65,9% en el modelo sin ampliar). Cuando se realiza la clasificación con probabilidades previas en función del tamaño de los grupos, se clasifican de manera correcta el 78,4% (en el modelo anterior era del 88,2%) de las empresas NO diversas y el 59,9% (antes el 32,5%) de las empresas DIVERSAS (Tabla 61). Con las nuevas variables añadidas se mejora la clasificación, especialmente en las empresas diversas.

Tabla 61. Resultados de la clasificación

Resultados de la clasificación ^a					
		EMPRESA DIVERSA	Grupo de pertenencia pronosticado		Total
			NO	SI	
Original	Recuento	NO	525	145	670
		SI	180	269	449
	%	NO	78,4	21,6	100,0
		SI	40,1	59,9	100,0

a. Clasificados correctamente el 71,0% de los casos agrupados originales.

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

5.4.2. ANÁLISIS DISCRIMINANTE AMPLIADO SOBRE EMPRESAS EN FUNCIÓN DEL GRADO DE FEMINIZACIÓN EN LA DIRECCIÓN

En el caso de tener en cuenta el grupo de empresas separado en función de si cuenta con mujeres en la dirección (grado de feminización estrictamente positivo) o no (grado de feminización cero), la primera variable que se introduce en el modelo también es el grado de feminización de la empresa.

Tanto el grado de feminización como el peso de la dirección resultan ser variables discriminantes, al igual que el tamaño de la empresa (con signo positivo para las grandes y negativo para las pequeñas) y el sector de actividad (con signo negativo para la industria).

Tabla 62. Resumen de la función canónica discriminante

Autovalor	Correlación canónica	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado (gl=5)	Sig.	Función en el centroide del grupo empresas no diversas	Función en el centroide del grupo de empresas diversas
0,39	0,53	0,72	366,839	0	-,556	,700

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

También en este caso la correlación canónica es superior (0,53) por lo que la función discriminante tendrá mejor ajuste (Tabla 62). La función canónica tiene la siguiente ecuación:

$$Z = -2,589 + 0,726 \text{ Empresa grande} + 0,041 \text{ Peso de la dirección} + 0,048 \text{ Grado de feminización de la empresa} - 0,493 \text{ Industria} - 0,889 \text{ Empresa pequeña}$$

Como se muestra en la Tabla 63, a partir de la función discriminante se clasifica la lista de empresas en los dos grupos establecidos. Cuando se realiza la clasificación con probabilidades previas en función del tamaño de los grupos, se clasifican de manera correcta el 77,4% (frente al 60,12% del modelo anterior) de las empresas que NO tienen directivas y el 70,3 (frente al 70,1%) de las empresas que SI tienen directivas. En total, este modelo discriminante ha clasificado correctamente el 65,9% (frente al 64,5%) de los casos.

Este resultado puede compararse con el encontrado por Mateos et al (2006) donde se realiza un análisis discriminante para las empresas en función de si tienen o no directivas. Aunque su muestra recoge a más de mil empresas de gran tamaño y cuentan con un número más amplio de variables, encuentran que el tamaño del Consejo (similar al peso de la dirección), el tamaño de la empresa y el sector industrial son influyentes y aparecen en la ecuación con los mismos signos que en esta investigación.

Tabla 63. Resultados de la clasificación

Resultados de la clasificación^a

		PRESENCIA DIRECTIVAS	Grupo de pertenencia pronosticado		Total
			NO	SI	
Original	Recuento	NO	483	141	670
		SI	147	348	449
	%	NO	77,4	22,6	100,0
		SI	29,7	70,3	100,0

a. Clasificados correctamente el 65,9% de los casos agrupados originales.

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

5.5. CONCLUSIONES PREVIAS

Anteriormente, el análisis descriptivo ha permitido concluir que existen unas variables que son potencialmente relevantes para caracterizar a una empresa en función de la diversidad o del grado de feminización de los puestos directivos. Para reforzar esta relación, se utiliza el análisis discriminante, de manera que se puedan identificar el conjunto de variables que mejor discrimina entre empresas en función del concepto de diversidad utilizado, proporcionando así unos perfiles de empresa diferenciados.

A través del análisis discriminante, se trata de analizar qué variables discriminan mejor a las empresas en función de dos conceptos distintos de diversidad de género en la dirección. En primer lugar, cuando se diferencia entre empresas diversas y no diversas en función de si los equipos directivos tienen al menos un hombre y una mujer (diversa), frente a las empresas que no tienen al menos un hombre y una mujer (no diversa). En segundo lugar, la diversidad de género medida en función del grado de feminización en la dirección, esto es, del porcentaje de mujeres que ocupan puestos de dirección en sus equipos. Puesto que el grado de feminización es una variable continua es necesario categorizarla para este método. Por ello, se ha categorizado inicialmente en 5 categorías, las dos últimas con un peso muy pequeño en el total de la muestra. Esta categorización dificulta el análisis discriminante, y los resultados no son satisfactorios. Por ello, se ha decidido incluir un análisis discriminante para empresas con y sin directivas, identificando así las empresas que tienen un grado de feminización estrictamente positivo (empresas con directivas) frente a las que tienen un grado de feminización igual a cero (empresas sin directivas).

En relación al análisis discriminante para empresas en función del concepto de diversa (si el equipo de dirección tiene al menos un hombre y una mujer), las variables que más discriminan son: el sector de actividad, con signo positivo para el sector de los servicios financieros, inmobiliarios y a empresas y con signo negativo para la industria, el tamaño de la empresa, para empresas grandes, y el tipo de convenio colectivo, favorecido por el convenio de sector y de empresa o centro, estos

últimos con signos negativos. A partir de la función discriminante, el modelo clasifica correctamente el 65,9% de los casos, con un acierto del 88,2% de las empresas NO diversas y el 32,5% de las empresas DIVERSAS.

El análisis discriminante en función del grado de feminización (estrictamente positivo para empresas con directivas y nulo para empresas sin directivas), las variables que más discriminan son: el sector de actividad, incluyendo todos los servicios; el tamaño de la empresa, para empresas grandes; y el tipo de convenio colectivo, favorecido por el convenio de sector. Además, dentro de las regiones NUTS, la ubicación de las empresas en Canarias resulta una variable discriminante. En el modelo, todas las variables discriminantes aparecen con signo positivo. Este modelo clasifica correctamente el 64,5% de los casos, el 60,12% de las empresas que **no** tienen directivas y el 70,1% de las empresas que **sí** tienen directivas.

Cuando se amplía como variables explicativas con el grado de feminización en la empresa y el peso de la dirección, ambas resultan relevantes, mejoran el ajuste del análisis y la probabilidad de clasificación.

En el caso del análisis discriminante para empresas en función de la diversidad, medida por la presencia de al menos un hombre y una mujer en el equipo, tanto el grado de feminización como el peso de la dirección son consideradas variables influyentes; además, se observa que se mantienen como variables discriminantes el tamaño de la empresa (grande con signo positivo y pequeña con signo negativo) y el sector de servicios financieros, inmobiliarios y a empresas. El porcentaje de aciertos de forma agregada es mayor en este modelo, el 71% (65,9% en el modelo sin ampliar), se clasifican de manera correcta el 78,4% (en el modelo anterior era del 88,2%) de las empresas **no diversas** y el 59,9% (antes el 32,5%) de las empresas **diversas**. Las nuevas variables (peso de la dirección y grado de feminización) mejoran la clasificación especialmente de las empresas diversas.

En el caso del análisis discriminante ampliado para el conjunto de empresas en función de la presencia o no de mujeres directivas, tanto el grado de feminización de la empresa como el peso de la dirección resultan ser variables discriminantes, al

igual que el tamaño de la empresa (con signo positivo para las grandes y negativo para las pequeñas) y el sector de actividad (con signo negativo para la industria). A partir de la función discriminante se clasifica correctamente al 65,9% (frente al 64,5%) de las empresas, el 77,4% (frente al 60,12% del modelo anterior) de las empresas que **no** tienen directivas y el 70,3 (frente al 70,1%) de las empresas que **sí** tienen directivas. Aunque a nivel global la probabilidad de acierto no es mucho mayor, sí se obtiene una mejora considerable en la clasificación de las empresas que no tienen directivas.

CAPÍTULO 6

RELACIÓN ENTRE DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN Y CONDICIONES LABORALES

ÍNDICE DEL CAPÍTULO 6

CAPÍTULO 6 RELACIÓN ENTRE DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN Y CONDICIONES LABORALES

6.1. INTRODUCCIÓN

6.2. ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES LABORALES SEGÚN EL GRADO DE FEMINIZACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS

- 6.2.1. Análisis descriptivo del grado de feminización en la dirección
- 6.2.2. Relación entre el grado de feminización en la dirección y la duración del contrato
- 6.2.3. Relación entre el grado de feminización en la dirección y la antigüedad
- 6.2.4. Relación entre el grado de feminización en la dirección y el tipo de jornada
- 6.2.5. Relación entre el grado de feminización en la dirección y la retribución de la plantilla
- 6.2.6. Conclusiones previas

6.3. A MODO DE RESUMEN

6.1. INTRODUCCIÓN

En la mayoría de las investigaciones a nivel empírico, se analiza la potencial relación entre la presencia y el peso de las mujeres en Consejos de Administración en grandes empresas (algunos amplían otras posibilidades de dirección) y la competitividad y los resultados empresariales, medidos éstos por diferentes variables económicas y financieras.

En esta tesis, los puestos directivos no se centran en consejeros/as y alta dirección, sino que se corresponden con aquellos puestos que se identifican con las ocupaciones, según la clasificación CNO-1994, de los grupos A y B, que incluyen la Dirección de las administraciones públicas y de empresas de 10 o más asalariados/as y la Gerencia de empresas con menos de 10 asalariados/as, microempresas. Especialmente en la Dirección de empresas de más de 10 asalariados/as existe un amplio abanico de ocupaciones que no se limitan a la dirección general y a la presidencia, sino que recoge, entre otros, puestos de dirección en departamentos de producción, de recursos humanos, de comercialización y ventas, de administración y finanzas o de investigación y desarrollo.

Esta especificación de grupos ocupacionales de dirección tiene una implicación directa en el desarrollo de la actividad empresarial y en la gestión de los grupos de trabajo que tienen bajo su responsabilidad. Desde este punto de vista, los instrumentos de gestión (incluidos los dirigidos a gestionar la diversidad) entre los equipos directivos de las empresas y el resto de su personal, serán elementos clave para potenciar la productividad laboral de sus recursos humanos y, mejorar los resultados empresariales.

La presencia y el peso de mujeres en puestos directivos se convierte en un elemento que forma parte de la gestión empresarial, especialmente en la gestión de equipos de trabajo, y por lo tanto, se debería tener en cuenta como un potencial factor intermedio de competitividad de la empresa, a través de la gestión de la diversidad y su potencial efecto sobre la productividad laboral.

Como se ha presentado en la revisión de la literatura, la puesta en marcha de políticas de gestión de la diversidad tiene efectos directos positivos sobre el funcionamiento de las plantillas (reducción del absentismo y menor rotación, entre otros) que conllevan un aumento de la productividad laboral. Sin embargo, la diversidad en los equipos de trabajo, tiene algunos efectos negativos en la toma de decisiones (aunque hay un mayor número de puntos de vista que enriquecen las posibilidades y las opciones de resolución de problemas, es más difícil llegar a acuerdos) y en las relaciones entre los miembros del equipo y con la dirección, especialmente si la empresa no pone en marcha algún tipo de política que favorezca el funcionamiento de los mismos.

Las empresas que incorporan en su dirección, y de forma directa o indirecta en su gestión y en su toma de decisiones, equipos diversos en género deberían ser más sensibles y conscientes de la importancia de poner en marcha políticas que aprovechen el potencial de la diversidad en los equipos a todos los niveles, favorezcan el clima laboral, capten y mantengan el talento y, para ello, será necesario ofrecer unas buenas condiciones de trabajo. Desde esta perspectiva, resulta relevante poder contrastar en qué medida la diversidad de género, aproximada por el grado de feminización, influye sobre las condiciones laborales.

¿Qué características tiene un trabajo de "calidad" o qué se considera como "buenas" condiciones laborales?

Tradicionalmente, la **calidad del trabajo** se ha asociado, en primer lugar, a la **estabilidad laboral**, y por lo tanto, a la **duración del contrato**, identificando estabilidad con contratos de duración indeterminada (contratos indefinidos), aunque según el estudio de Toharia y Cebrián (2007) *"el 41% de los contratos indefinidos firmados en el año 2004 ya no estaban vigentes en septiembre del año siguiente, lo que da buena muestra de la falacia que supone actualmente en España identificar el contrato indefinido con un "contrato permanente"*". En el estudio de De Pedraza et al (2010), se hace referencia al informe del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2005), donde una Comisión de Expertos/as para el Diálogo Social apuesta por dos **conceptos multidimensionales** que vinculan a un "mejor empleo" y que son

seguridad y **flexibilidad**, añadiendo otros requisitos complementarios, ligados fundamentalmente a la **retribución salarial**.

Por lo tanto, parece necesario, no sólo asimilar un "empleo de calidad" con un puesto de trabajo con **contrato indefinido**, dejando el tipo de jornada (continua o parcial) como una variable de ajuste para flexibilizar el mercado laboral, **estable** (con una duración mínima en el puesto de trabajo) y con una **retribución salarial superior a un umbral de ingresos** determinado. Este concepto multidimensional de estabilidad laboral, según se presenta en el informe de De Pedraza et al (2010) se aproxima al concepto de "trabajo digno" de la Organización Internacional del Trabajo ("decent work"). Estos/as autores/as consideran las mejores condiciones laborales de un/a trabajador/a cuando con un contrato indefinido, superan los 2 años de permanencia en el puesto de trabajo y obtienen ingresos anuales superiores a los 14.000 euros.

En la revisión de la literatura se recoge que existen indicios de diferencias y discriminación por razón de sexo en las condiciones laborales, tanto en el acceso al empleo estable, teniendo en cuenta temporalidad y parcialidad (Alcaide et al, 2003; Alujas, 2010; Cebrián y Moreno, 2007; Toharia, 2005; Martínez et al, 2011); como en la ganancia salarial, incluida la retribución por rendimiento (Gardeazabal y Ugidos, 2003; García y Morales, 2006; De Cabo y Garzón, 2007; De la Rica et al, 2010).

Estos resultados plantean que en el mercado laboral español existe discriminación en las condiciones laborales de las trabajadoras, sin embargo, las conclusiones se obtienen a partir de análisis de trabajadores/as, no de empresas, quedando una línea de investigación abierta que permita **ahondar en si existe discriminación dentro de la empresa o la discriminación se encuentra entre diferentes empresas, y si la diversidad de género en la dirección de las empresas es un factor influyente sobre esa discriminación en las condiciones laborales**. Este es el objetivo que se desarrolla en este capítulo (OE4) y que pretende estudiar la relación entre la diversidad de género en la dirección de las empresas y un conjunto

de condiciones laborales (temporalidad, duración del contrato, condiciones salariales, etc.) de las plantillas.

En el apartado 6.2. se analiza, a partir de una batería de análisis gráficos, estadísticos y econométricos diferentes, la posible relación entre la diversidad de género en la dirección de las empresas y las condiciones laborales de las mismas.

Teniendo en cuenta el concepto multidimensional de "trabajo digno o de calidad" que considera la estabilidad y la seguridad a partir de la duración del contrato, el número de años de antigüedad en el puesto y conceptos relacionados con la retribución salarial, se tratará de identificar en la EES, las variables que representen de una manera adecuada las condiciones laborales deseables en un puesto de trabajo para que sea considerado de "calidad", para poder contrastar si la diversidad de género en la dirección influye sobre las mismas.

Posteriormente, en el capítulo 7 se construye un indicador de calidad del trabajo que recoge en una única variable, aquellos aspectos relacionados con las diferentes características de los contratos y los puestos de trabajo, y acerca al concepto de "trabajo digno o de calidad". Asimismo, se analiza la relación de este indicador con la diversidad de género en la dirección.

6.2. ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES LABORALES SEGÚN EL GRADO DE FEMINIZACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS

A lo largo de este capítulo se va a tratar de contrastar si las condiciones laborales de los/as trabajadores/as mejoran a medida que aumenta el grado de feminización en la dirección de las empresas.

En función de las características disponibles en la EES relacionadas con las condiciones laborales del puesto de trabajo, se presentan a continuación las hipótesis teóricas a contrastar según la literatura relacionada con la diversidad de género:

- **Duración del contrato:** Una forma de compromiso de la empresa hacia el/a trabajador/a comienza con la formalización de contratos fijos (indefinidos) en lugar de temporales. La contratación temporal ha sido un instrumento muy utilizado en la economía española para flexibilizar el mercado laboral, pero se asocia con una precariedad laboral para los/as trabajadores/as que influye negativamente en otros aspectos de su vida (incertidumbre para rentas futuras, dificultad en el acceso a la formación, barreras en el acceso a créditos de consumo y vivienda, etc). En teoría, las empresas más comprometidas con sus plantillas, deberían favorecer la contratación indefinida frente a la temporal.

Hipótesis a contrastar: la diversidad de género en la dirección debería favorecer la contratación indefinida frente a la temporal. Si la diversidad de género está medida a través del grado de feminización, a medida que éste aumente, debería también aumentar el porcentaje de plantilla con contratos indefinidos o disminuir la temporalidad.

Para poder analizar esta característica es necesario calcular el nº de contratos temporales y fijos en la empresa, para después calcular el porcentaje. En principio, no se va a distinguir por ocupaciones, puesto que parece que debería ser una política de la empresa hacia cualquier trabajador/a. En el caso de algunos sectores, como en el sector servicios, la hostelería, podría no verse reflejada la influencia de la

diversidad en la temporalidad, puesto que habría factores ambientales más relevantes que minimizarían la influencia del grado de feminización en la dirección de la empresa.

- **Antigüedad:** en términos generales, se podría esperar que las empresas más diversas, o con mayor grado de feminización en la dirección, tienden a tener plantillas con menor rotación, mayor estabilidad y, por lo tanto, deberían tener mayor antigüedad media. Sería otra forma de ver que los/as trabajadores/as están comprometidos con la empresa.

Hipótesis a contrastar: las empresas diversas deberían tener mayor estabilidad laboral. En el caso de utilizar el grado de feminización, a medida que este aumente, debería aumentar la antigüedad de los/as trabajadores/as como medida de la disminución de la rotación del personal y la estabilidad en el puesto laboral.

- **Tipo de jornada:** Tomando como referencia el trabajo de De Pedraza et al (2010) considera mejores condiciones laborales tener una jornada completa frente a una parcial, pero también indican que haber tenido contratos a tiempo parcial favorece la estabilización futura. De hecho, parece que los contratos a tiempo parcial son una salida para las mujeres con hijos/as en edades inferiores a 3 años. Los datos indican que son las mujeres las que principalmente tienen este tipo de contratos, pero en principio, no debería ser tomado como un aspecto negativo, si el resto de condiciones laborales son adecuadas y es una solución para la conciliación de la vida personal y laboral.

Hipótesis a contrastar: las empresas diversas, con mayor grado de feminización en la dirección, deberían ser más flexibles en cuanto al tipo de jornada, y por lo tanto, tener un mayor porcentaje de contratos a jornada parcial.

- **Retribución salarial:** aunque no se han encontrado referencias que indiquen si la gestión de la diversidad conlleva mejores salarios, si este tipo de gestión prima la captación y mantenimiento de talentos dentro de la empresa, sería necesario que las condiciones laborales, incluidas las relacionadas con la retribución,

sean atractivas. Una forma de verlo sería a través de la ganancia por hora. La hipótesis a contrastar sería si las empresas con mayor grado de feminización ofrecen ganancia por hora superior al resto. Puesto que la ganancia por hora va a ser muy diferente en función del sector de actividad, se calcula la ganancia media por hora del sector de actividad y se construye una variable que mida la relación entre la ganancia por hora media de la empresa y la del sector de actividad al que pertenece.

Hipótesis a contrastar: las empresas diversas, con mayor grado de feminización, deberían proporcionar una retribución mayor que la media de su sector.

Aparte de la retribución salarial medida como ganancia por hora, se va a tener en cuenta el porcentaje de empleados/as que tienen complementos salariales variables, puesto que este tipo de complementos habitualmente están ligados a métodos de gestión por objetivos, que se encuentra asociado a métodos de planificación estratégica, al igual que estaría la gestión de la diversidad.

Hipótesis a contrastar: las empresas más diversas en la dirección, con mayor grado de feminización, serán las que tengan una mayor participación de su plantilla con complementos salariales.

En todo este apartado, para medir la diversidad de género en la dirección se ha elegido como indicador el grado de feminización frente a las otras definiciones utilizadas, por dos motivos. Primero, porque está incluida en la misma definición (son empresas no diversas cuando el grado de feminización es del 0% y del 100%) y, porque al tratarse de una variable continua, va a permitir utilizar análisis estadísticos y econométricos para variables continuas y discretas, en el caso de que se categorice. Además, con la variable continua se puede agrupar por umbrales que contrasten la existencia o no de masa crítica para la influencia real sobre las condiciones laborales.

Como ya se ha comentado en la revisión de la literatura, cuando se relaciona la diversidad en los Consejos de Administración de las empresas con los efectos en los resultados económicos financieros de las mismas, aparece el valor umbral del 30% de feminización, como necesario para que exista un comportamiento real y

efectivo diferente para aquellas empresas que superan este umbral en la dirección (McKinsey, 2007, Martínez et al, 2011).

Las condiciones laborales que se examinan a continuación son: la duración del contrato (temporalidad), la antigüedad, el tipo de jornada (parcialidad) y la retribución salarial. En cada subapartado, se incluye la definición de la característica y las transformaciones que se han realizado de la variable en la encuesta hasta alcanzar una definición operativa para el análisis estadístico y econométrico posterior.

Para explorar la relación entre el grado de feminización y las condiciones laborales se ha realizado una batería de análisis para cada una de las variables. Aquí se presentan los resultados detallados para el grado de temporalidad y para el resto de condiciones laborales se presentan las conclusiones en cada subapartado correspondiente.

La batería de indicadores que estudian la potencial relación entre la diversidad de género en la dirección y las condiciones laborales incluye:

1. Resumen de estadísticos básicos para la condición laboral en análisis: de posición central (media, mediana y moda), de dispersión (desviación típica), de asimetría y curtosis, así como el valor de los cuartiles. Se distinguen estos estadísticos para empresas no diversas sin mujeres (grado de feminización cero) y el resto.

2. Gráfico de dispersión entre el grado de feminización y condición laboral, de forma que se pueda encontrar visualmente la existencia de relación lineal, cuadrática, logarítmica, etc. que pueda ser después corroborada por otros análisis.

3. Coeficiente de correlación lineal de Pearson: cuantifica la relación entre las dos variables y se proporciona el p-valor para el contraste de coeficiente de correlación nulo.

4. Análisis de regresión: se presentan varios análisis de regresión, partiendo de la regresión lineal con el grado de feminización como única variable explicativa,

introduciendo el grado de feminización al cuadrado para recoger posibles relaciones cuadráticas, y añadiendo otras variables explicativas como el peso de la dirección y el tamaño empresarial. En estos análisis se contrasta la significatividad de los parámetros estimados y la bondad del ajuste del modelo.

4.a. Análisis de regresión para diferentes tamaños de empresa: se repiten los análisis anteriores para cada tamaño empresarial, en el caso de que esta variable haya resultado significativa en la estimación anterior.

5. Regresiones por umbrales: se definen distintos umbrales del grado de feminización de la dirección en las empresas (variable dummy que toma valor 1 si el grado de feminización es superior al valor umbral y 0 en caso contrario). Se lleva a cabo una regresión lineal donde la variable dependiente es la condición laboral en estudio y la variable independiente, la dummy del umbral de feminización. Se toma como referencia, la suma de los cuadrados de los residuos de la regresión (SSR), para ver cuál es el valor umbral que tiene un poder explicativo mayor, tomando el menor valor de la SSR, y el valor del beta estimado (y su significatividad).

6. Construcción de "curvas de Laffer": siguiendo la metodología para la construcción teórica de la curva de Laffer se han construido para el caso de las variables porcentuales (temporalidad, parcialidad y porcentaje de plantilla con complementos variables) unas curvas de acumulación de probabilidad para distintos grados de feminización (0, entre 0 y 40, entre 40 y 60, y mayor de 60). La elección de los intervalos, especialmente la elección del 40% ha venido determinado por el resultado de las estimaciones por umbrales. Los gráficos de estas curvas proporcionan una información bastante útil de cara a encontrar relaciones entre las variables analizadas.

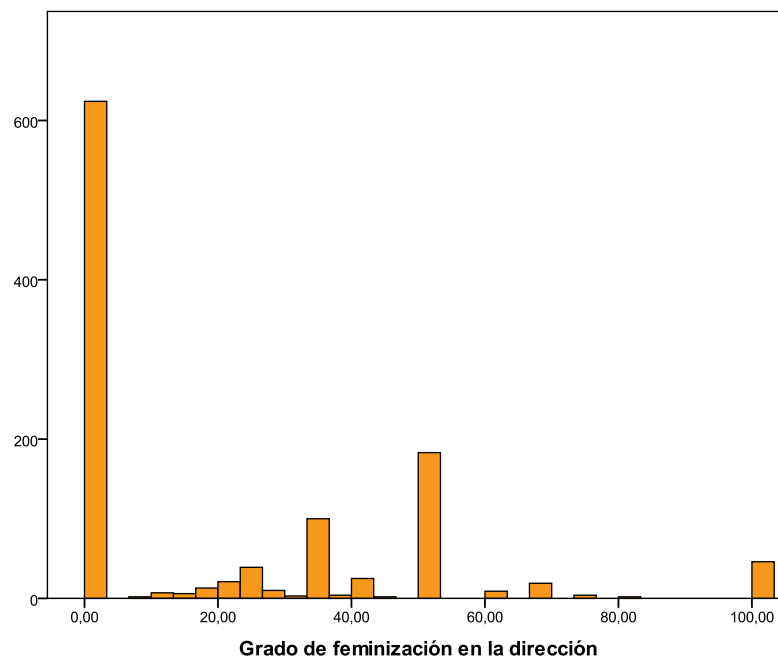
6.2.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL GRADO DE FEMINIZACIÓN EN LA DIRECCIÓN

Como paso previo antes de ver la relación entre las diferentes condiciones laborales y el grado de feminización, se realiza un análisis exploratorio del grado de

feminización en la dirección. Esta variable, aunque por definición es una variable continua, tiene unas características especiales, que deberán tenerse en cuenta a la hora de buscar relaciones con otras variables, en este caso, relacionadas con el puesto de trabajo.

La distribución de frecuencias del grado de feminización se representa en el histograma (Gráfico 2). El grado de feminización es cero para 624 empresas, esto representa más de la mitad de la muestra, el 55,8%. Y como se puede apreciar, aunque la variable se está tratando como continua, en realidad hay una concentración muy elevada de empresas en algunos valores concretos. Por ejemplo, hay 183 empresas (16,4%) que tienen un 50% de feminización en la dirección, 100 empresas (8,9%) que tienen un 33% de feminización, 46 empresas con un 100% de feminización (4,1%) o 39 empresas con un 25% de feminización y que representa un 3,5% del total.

Esta distribución, en gran medida, viene explicada por las características de la muestra y la elección de la misma para su estudio. La muestra incluye un número máximo de 50 trabajadores/as por empresa, que ha sido estratificada por ocupaciones y por sexo. El número máximo de trabajadores/as que ocupan puestos de dirección en la muestra es de 14 por empresa, siendo el mínimo impuesto para el estudio de 2, para que exista la posibilidad de tener un equipo diverso (un hombre y una mujer), cuestión que no se puede analizar si sólo existe un puesto de dirección.

Gráfico 2. Histograma del grado de feminización en la dirección.

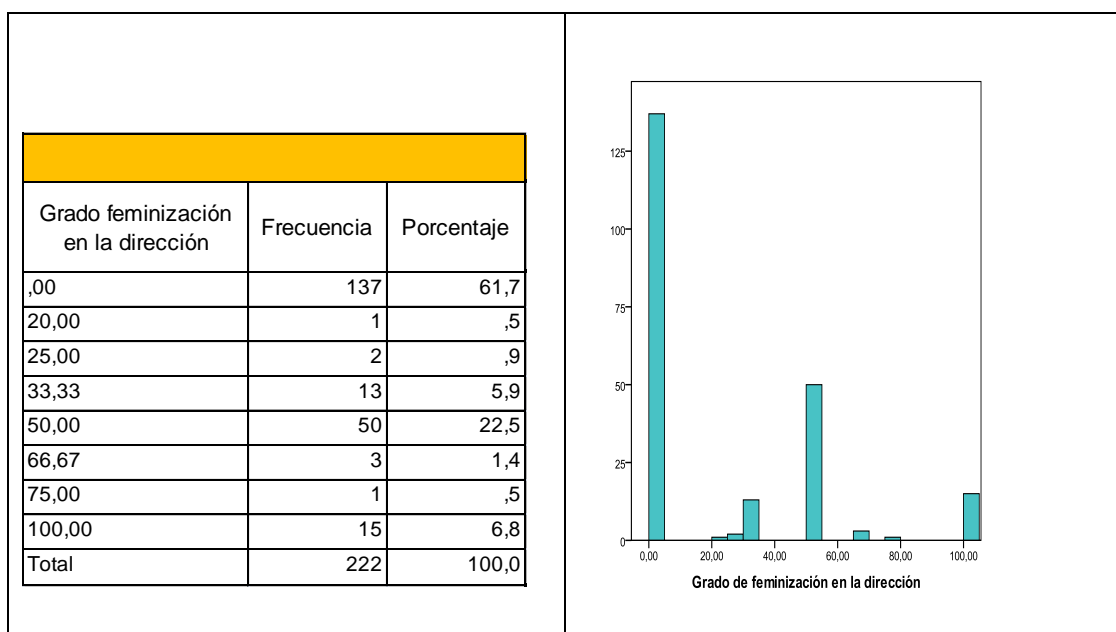
Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

El tener acotado el número de puestos directivos por la muestra en función del tamaño de la empresa, hace que surjan concentraciones importantes en los valores más usuales, como 2, 3 ó 4, apareciendo un gran número de empresas para grado de feminización de la dirección de 50%, 33% ó 25%, respectivamente. Por lo que el número de puestos de dirección, es decir, el tamaño o el peso de la dirección en la estructura ocupacional de la empresa, será una variable a tener en cuenta en este análisis.

Por otra parte, el número de empleados/as muestreados/as viene influido por el tamaño de la empresa. En este sentido, es importante hacer un análisis previo de esta variable en función del tamaño empresarial definido por la Encuesta: menos de 50 trabajadores, lo que se considera pequeña empresa; entre 50 y 200 trabajadores, que coincide aproximadamente con la definición de empresa mediana; y más de 200 trabajadores, que se identifica con una gran empresa.

En el caso de la pequeña empresa, con menos de 50 trabajadores en plantilla, el grado de feminización en la dirección concentra principalmente sus empresas para un grado de feminización nulo. Del total de 222 empresas pequeñas, el 61,7% no tiene a ninguna mujer en puestos de dirección. El 22,5% tienen equipos directivos perfectamente equitativos, con el 50% de feminización y existe un 6,8% de estas empresas que tienen todos sus puestos directivos ocupados por mujeres, con un 100% de feminización (Ilustración 4).

Ilustración 4. Grado de feminización en la dirección de pequeñas empresas.

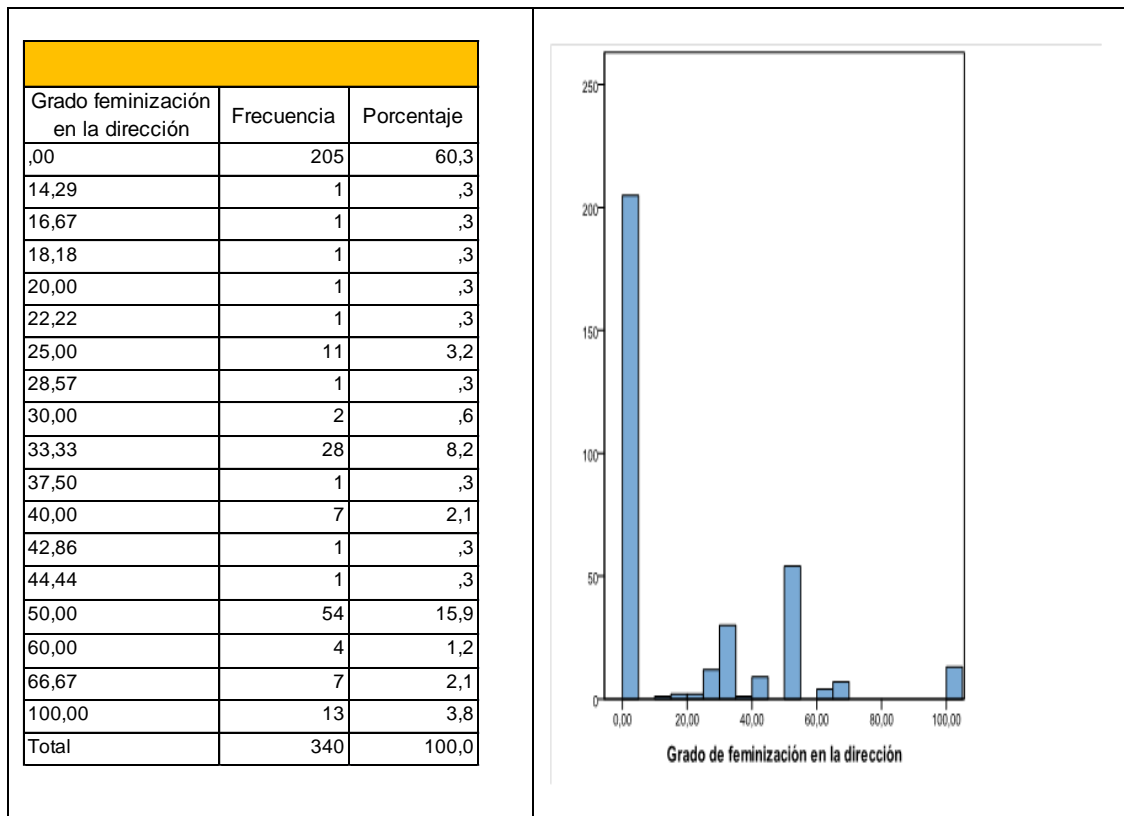


Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

En el caso de las empresas medianas, el grado de feminización amplía su rango de valores respecto de las pequeñas empresas (Ilustración 5). Disminuye el porcentaje de empresas que no tienen mujeres en puestos directivos, al 60,3%, el porcentaje de empresas que no tienen hombres en sus puestos de dirección, 3,8%, y el porcentaje de empresas perfectamente equitativas en su dirección, 15,9%. Sin embargo, aumenta el porcentaje de empresas con 1/3 de mujeres directivas, 8,2%, con 1/4 de mujeres en el equipo, con un 3,2%, y aparecen otras posibilidades, que permiten diversificar el equipo de dirección en distintos grados y que tiene que ver

con la influencia del tamaño de la empresa sobre el número de puestos de dirección de la misma.

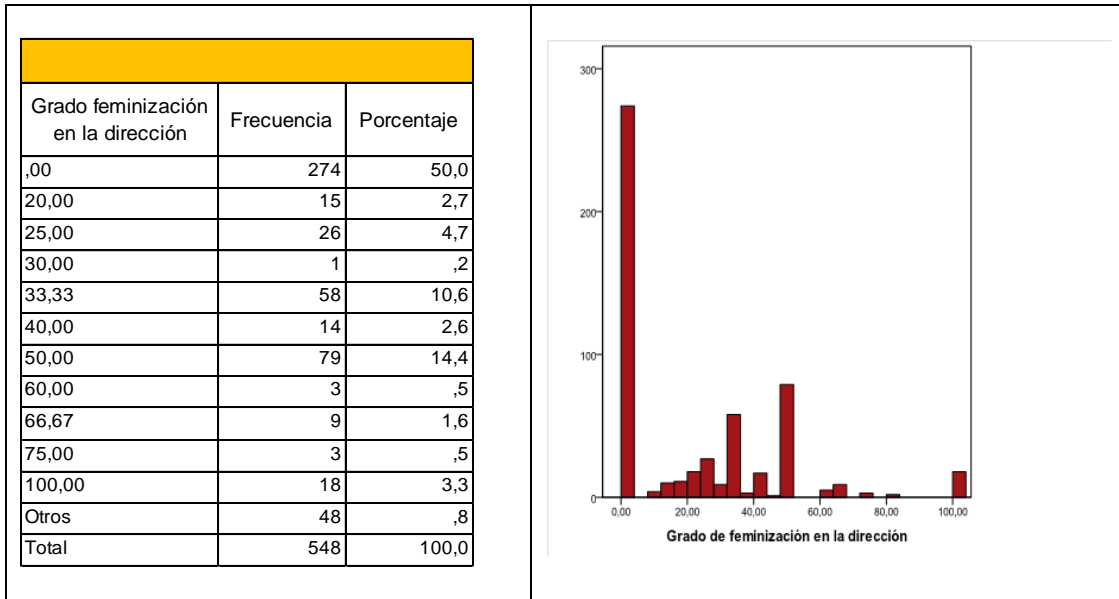
Ilustración 5. Grado de feminización en la dirección de empresas medianas.



Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Por último, respecto de las empresas de gran tamaño (Ilustración 6), las posibilidades son mayores, puesto que el número de puestos directivos también aumenta, y así las distintas combinaciones entre hombres y mujeres que los ocupan. En este caso, el 50% de la muestra son empresas que no tienen a ninguna mujer en puestos de dirección. Comparando este resultado con los anteriores, se puede concluir preliminarmente, que para las empresas con un grado de feminización nulo, el tamaño de la empresa influye negativamente, esto es, a medida que aumenta el tamaño empresarial el peso de las empresas sin directivas es menor.

Ilustración 6. Grado de feminización en la dirección de empresas grandes.



Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

De este primer análisis exploratorio y la comparación de los estadísticos descriptivos de la variable para los distintos tamaños de la empresa (Tabla 64), se observan diferencias, tanto en media, como mediana, desviación típica y percentiles, que cuestionan la realización de un análisis de esta variable al margen del tamaño de la empresa, y por tanto, dentro de la batería de análisis que se presentan para encontrar relaciones con variables relacionadas con las condiciones laborales, se utiliza la variable de tamaño empresarial como una variable explicativa, y en el caso que resulte relevante en el análisis, se incluye una análisis diferenciado por tamaño.

Tabla 64. Estadísticos descriptivos del grado de feminización en función del tamaño empresarial.

		Pequeñas	Medianas	Grandes
N		222	340	548
Media		21,52	19,12	20,95
Mediana		,00	,00	4,17
Desv. típ.		30,62	26,88	25,71
Asimetría		1,19	1,26	1,15
Error típ. de asimetría		,16	,13	,10
Curtosis		,41	,90	,88
Error típ. de curtosis		,33	,26	,21
Mínimo		,00	,00	,00
Máximo		100,00	100,00	100,00
Percentiles	25	,00	,00	,00
	50	,00	,00	4,17
	75	50,00	40,00	36,46

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Por lo tanto, en general, para encontrar una relación entre el grado de feminización de la dirección de la empresa y las condiciones laborales de la plantilla, se tendrá en cuenta:

1. Por el peso que tiene en la muestra el grupo de empresas con grado de feminización nulo, hacer un análisis diferenciado para el grado de feminización estrictamente positivo, aparte de la muestra completa. Cuando la muestra es completa y se incluye cualquier valor del grado de feminización de la dirección, incluyendo el valor cero, en realidad se está cuestionando si la existencia, o no, de mujeres en la dirección tiene efecto sobre una determinada condición laboral. Sin embargo, cuando se utiliza la muestra para un grado de feminización estrictamente positivo, lo que se cuestiona es el peso de las mujeres en la dirección, puesto que se elimina la posibilidad de análisis para aquellas empresas que no cuentan con mujeres directivas.

2. Análisis diferenciado por tamaño empresarial. El grado de feminización de la dirección presenta unos estadísticos descriptivos con diferencias por tamaño empresarial. En las empresas pequeñas, de media existe un mayor porcentaje de

mujeres directivas aunque la desviación típica indica que hay una distribución más dispersa para este tipo de empresas. Las grandes empresas tienen de media aproximadamente el mismo grado de feminización que las pequeñas, sin embargo, la distribución de las mismas es menos dispersa. Aunque el valor mínimo y máximo coincide en todos los casos, los valores de los cuartiles indican diferencias entre los grupos, especialmente en las grandes empresas, donde el valor de la mediana es 4,17 frente al valor 0 de pequeñas y medianas empresas (pyme). También para las grandes empresas el tercer cuartil tiene un valor inferior que para las pyme, indicando que la concentración en el último cuartil es más dispersa en cuanto a valores del grado de feminización.

6.2.2. Relación entre el grado de feminización en la dirección y la duración del contrato

En la EES se identifica el tipo de contrato del/a trabajador/a con la variable **Duración del contrato**, que toma valor 1 si la duración es indefinida y valor 2 si la duración es determinada. A partir de esta variable se puede conocer el porcentaje de indefinidos y de temporales en la empresa (las transformaciones de las variables de la EES a nivel de trabajador/a hasta la EES a nivel de empresa se encuentran en el Anexo 5).

La hipótesis de partida sería que las empresas más comprometidas con sus plantillas, deberían favorecer la contratación indefinida frente a la temporal. Por lo tanto, a medida que aumente el grado de feminización, debería aumentar el porcentaje de contratación indefinida o disminuir la temporalidad.

Para utilizar una definición operativa del grado de temporalidad, es necesario previamente identificar el nº de contratos temporales y fijos en la empresa, para después calcular el porcentaje de temporalidad en el total de la empresa.

En principio, no parece que pueda ser relevante distinguir por ocupaciones, puesto que parece que debería ser una política de la empresa hacia cualquier trabajador/a.

Los indicadores para ver la relación entre el grado de feminización de la dirección y el grado de temporalidad de la empresa se van a calcular para el total de la submuestra (1.119 empresas), incluyéndose además los resultados de cada indicador teniendo en cuenta sólo a las empresas que tienen al menos una directiva, empresas con mujeres (495 empresas).

1. Resumen de estadísticos básicos para el porcentaje de temporalidad en la empresa: el valor de la media es inferior en el grupo de empresas cuyo grado de feminización es estrictamente positivo, y superior para las empresas que están dirigidas por hombres, por lo que se podría pensar inicialmente que a medida que hay más mujeres en la dirección, el grado de temporalidad va a ser inferior, que es la hipótesis de partida (Tabla 65).

Tabla 65. Estadísticos básicos del porcentaje de temporalidad.

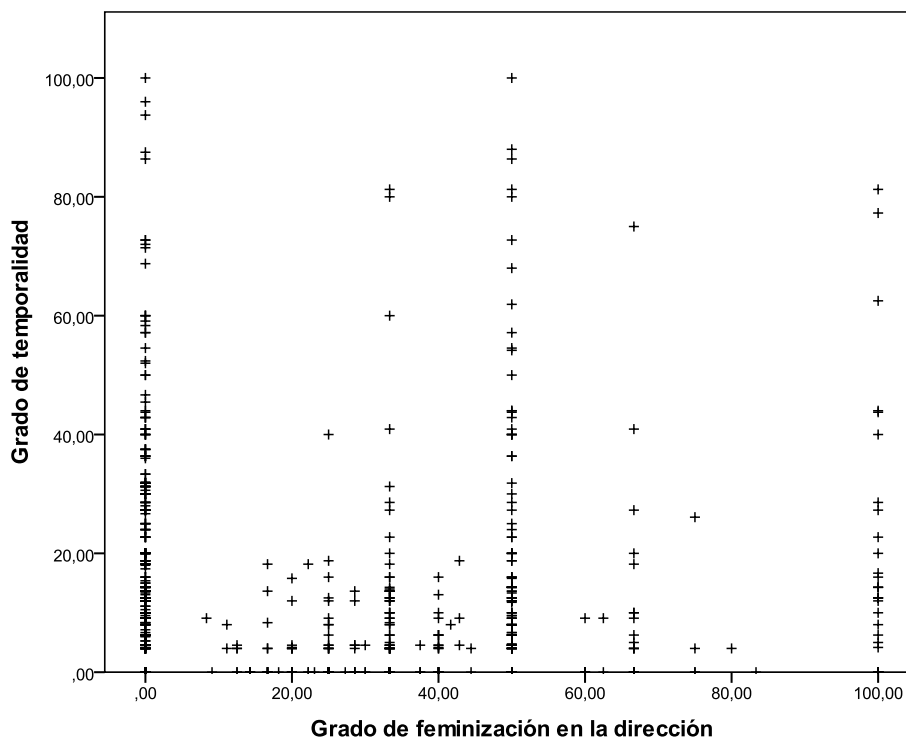
Estadísticos básicos				
		Total	Grado feminización =0	Grado feminización >0
N	Válidos	1119	624	495
Media		9,55	10,10	8,86
Mediana		4,00	4,00	4,00
Moda		,00	,00	,00
Desviación típica		15,82	15,66	16,01
Asimetría		2,68	2,46	2,97
Curtosis		8,51	7,62	9,79
Percentiles	25	,00	,00	,00
	50	4,00	4,00	4,00
	75	12,50	13,64	12,00

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Sin embargo, los otros estadísticos de medida central, los percentiles, e incluso la desviación típica, tiene valores similares entre ambos grupos, lo que podría estar indicando que el grado de feminización no sea una variable muy relevante a la hora de explicar la temporalidad en la empresa.

2. Gráfico de dispersión entre el grado de feminización y el grado de temporalidad: debido a la alta concentración de empresas en algunos valores del grado de feminización, no se permite encontrar visualmente una relación entre ambas variables (Gráfico 3).

Gráfico 3. Gráfico de dispersión entre el grado de feminización en la dirección y el grado de temporalidad en la empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Si sobre este gráfico de dispersión eliminásemos la columna donde el grado de feminización es cero, tendríamos el gráfico para ambas variables pero cuando la submuestra solo tuviese en cuenta a las empresas que tienen alguna mujer entre sus puestos de dirección.

3. Coefficiente de correlación lineal de Pearson: en este caso, el indicador de correlación de Pearson es próximo a cero (0.028) y el nivel de significación indicaría que no parece existir una relación lineal entre el grado de feminización en la dirección de las empresas y el grado de temporalidad en las mismas.

Tabla 66. Coeficiente de correlación de Pearson entre el grado de feminización en la dirección y el grado de temporalidad en la empresa. Total muestra y submuestra con directivas.

		Grado de temporalidad	
		Total muestra	Total submuestra con directivas
Grado de feminización en la dirección	Correlación de Pearson	0,028	0,169
	Sig. (bilateral)	0,353	0,000
	N	1119	495

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Cuando la submuestra se corresponde con las empresas que tienen un grado de feminización estrictamente positivo, el coeficiente de correlación de Pearson toma valor 0,169 (Tabla 66), por lo que se muestra una relación lineal positiva entre el grado de feminización en la dirección y el grado de temporalidad en la empresa, aunque con poca fuerza, puesto que el valor es próximo a cero.

4. Análisis de regresión: la estimación de una regresión lineal donde la variable dependiente es el grado de temporalidad y la independiente, el grado de feminización no parece ser adecuada para relacionar ambas variables (**¡Error! La autoreferencia al marcador no es válida.**), con una mínima capacidad explicativa y con un estimador que no parece ser estadísticamente distinto de cero.

Tabla 67. Resultados de la estimación 1 (variable independiente: grado de feminización) para el total de empresas

Total muestra			
	Coefficientes estimados	Estadístico t	Sig.
Constante	9,22	15,571	0,000
Grado de feminización	0,016	0,929	0,353
Medidas de bondad del ajuste		F	Sig.
SC Regresión	631,535	0,863	0,353
R cuadrado corregido	0,001		

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

En el caso de incluir conjuntamente en la regresión el grado de feminización, con la misma variable al cuadrado (Tabla 68), aunque el valor explicativo de la regresión es mínimo, los coeficientes estimados son estadísticamente significativos y el contraste conjunto también indica significatividad para ambas variables.

Tabla 68. Resultados de la regresión 2 (se añade como variable dependiente el grado de feminización al cuadrado) para el total de empresas

Total muestra			
	Coeficientes estimados	Estadístico t	Sig.
Constante	9,661	15,524	0,000
Grado de feminización	-0,076	-1,716	0,086
(Grado de feminización) ²	0,001	2,264	0,024
Medidas de bondad del ajuste		F	Sig.
SC Regresión	1494,658	2,997	0,050
R cuadrado corregido	0,005		

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Partiendo del modelo anterior e introduciendo la variable que mide el peso de la dirección dentro de la empresa, aumenta el poder explicativo de la regresión, aunque deja de ser significativo el grado de feminización.

Tabla 69. Resultados de la regresión 3 (se añade como variable independiente el peso de la dirección) para el total de empresas

Total muestra			
	Coeficientes estimados	Estadístico t	Sig.
Constante	14,987	16,756	0,000
Grado de feminización	-0,035	-0,798	0,425
(Grado de feminización) ²	0,001	1,445	0,149
Peso de la dirección	-0,242	-8,086	0,000
Medidas de bondad del ajuste		F	Sig.
SC Regresión	16911,919	23,909	0,000
R cuadrado corregido	0,060		

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Si además, se incluye el tamaño de la empresa (Tabla 70), aumenta ligeramente el valor explicativo de la regresión, el tamaño de la empresa y el peso de la dirección son significativamente distintas de cero, sin embargo, el grado de feminización sigue sin ser significativo. El signo del coeficiente estimado para el tamaño de la empresa es negativo, lo que indicaría que a mayor tamaño menor porcentaje de temporalidad.

Tabla 70. Resultados de la estimación 4 (se añade como variable independiente el tamaño de la empresa) para el total de empresas

Total muestra			
	Coeficientes estimados	Estadístico t	Sig.
Constante	18,907	7,926	0,000
Grado de feminización	-0,018	-0,397	0,692
Grado de feminización²	0,001	1,016	0,310
Peso de la dirección	-0,284	-7,441	0,000
Tamaño empresarial	-1,318	-1,773	0,077
Medidas de bondad del ajuste		F	Sig.
SC Regresión	17651,318	18,752	0,000
R cuadrado corregido	0,063		

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Estos análisis de regresión para la submuestra de empresas con un grado de feminización estrictamente positivo muestran mejores resultados. En el caso de la regresión lineal con una única variable explicativa que es el grado de feminización (Tabla 71), el parámetro estimado respecto de esta variable es significativo estadísticamente y el R cuadrado de la regresión es de 0,03.

Tabla 71. Resultados de la estimación 1 (variable independiente: grado de feminización) para empresas con mujeres directivas

Total submuestra con directivas			
	Coefficientes estimados	Estadístico t	Sig.
Constante	3,127	1,877	0,061
Grado de feminización	0,125	3,806	0,000
Medidas de bondad del ajuste		F	Sig.
SC Regresión	3612,535	14,483	0,000

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

En el caso de incluir conjuntamente en la regresión el grado de feminización, con la misma variable al cuadrado, aumenta ligeramente el valor explicativo de la regresión (al 3,9%) y los coeficientes estimados respecto del grado de feminización son estadísticamente significativos distintos de cero (Tabla 72).

Tabla 72. Resultados de la regresión 2 (se añade como variable dependiente el grado de feminización al cuadrado) para empresas con mujeres directivas

Total submuestra con directivas			
	Coefficientes estimados	Estadístico t	Sig.
Constante	-3,982	-1,132	0,258
Grado de feminización	0,423	3,151	0,002
(Grado de feminización) ²	-0,003	-2,291	0,022
Medidas de bondad del ajuste		F	Sig.
SC Regresión	4910,299	9,928	0,000
R cuadrado corregido	0,035		

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Partiendo del modelo anterior e introduciendo la variable que mide el peso de la dirección dentro de la empresa, aumenta el poder explicativo de la regresión, y todos los parámetros de las variables explicativas son significativos estadísticamente (Tabla 73).

Tabla 73. Resultados de la regresión 3 (se añade como variable independiente el peso de la dirección) para empresas con mujeres directivas

Total submuestra con directivas			
	Coeficientes estimados	Estadístico t	Sig.
Constante	4,644	1,205	0,229
Grado de feminización	0,319	2,406	0,016
(Grado de feminización) ²	-0,002	-1,735	0,083
Peso de la dirección	-0,217	-4,947	0,000
Medidas de bondad del ajuste		F	Sig.
SC Regresión	10687,112	15,093	0,000
R cuadrado corregido	0,079		

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Si además, se incluye el tamaño de la empresa, se mantiene el valor explicativo de la regresión, pero los parámetros estimados para el tamaño y el cuadrado del grado de feminización son estadísticamente iguales a cero (Tabla 74). Sin embargo, sí son significativos tanto el grado de feminización y como el peso de la dirección.

Tabla 74. Resultados de la estimación 4 (se añade como variable independiente el tamaño de la empresa) para empresas con mujeres directivas

Total submuestra con directivas			
	Coeficientes estimados	Estadístico t	Sig.
Constante	10,82	1,592	0,112
Grado de feminización	0,259	1,801	0,072
Grado de feminización ²	-0,002	-1,336	0,182
Peso de la dirección	-0,259	-4,466	0,000
Tamaño empresarial	-1,375	-1,103	0,27
Medidas de bondad del ajuste		F	Sig.
SC Regresión	10974,3	11,629	0,000
R cuadrado corregido	0,079		

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

4.a. Análisis de regresión para diferentes tamaños de empresa: puesto que en la estimación 4, para el total de la muestra, donde se incluye como variable explicativa el tamaño de la empresa, resulta ser significativa, se realizan las estimaciones 2 y 3 para los tres tamaños posibles (pequeñas, medianas y grandes).

Para **pequeñas empresas**, cuando éstas tienen menos de 50 trabajadores, los resultados de las estimaciones muestran que la variable del grado de feminización no es significativa para el grado de temporalidad (Tabla 75).

Tabla 75. Resultados de la estimación 3 para pequeñas empresas.

	Coefficientes estimados	Estadístico t	Sig.
Constante	10,381	4,91	0,000
Grado de feminización	0,015	0,21	0,834
(Grado de feminización)²	0	0,205	0,838
Peso de la dirección	-0,136	-3,007	0,003
Medidas de bondad del ajuste		F	Sig.
SC Regresión	1466,23	3,465	0,017
R cuadrado corregido	0,046		

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Eliminando la variable cuadrática, el poder explicativo varía levemente (disminuye el R cuadrado corregido y la suma del cuadrado de la regresión), sin embargo, el parámetro estimado para el grado de feminización sigue sin ser significativo (Tabla 76).

Tabla 76. Resultados de la estimación 3 para pequeñas empresas (sin variable al cuadrado).

	Coefficientes estimados	Estadístico t	Sig.
Constante	10,355	4,918	0,000
Grado de feminización	0,03	1,136	0,257
Peso de la dirección	-0,137	-3,038	0,003
Medidas de bondad del ajuste		F	Sig.
SC Regresión	1460,288	5,199	0,006
R cuadrado corregido	0,045		

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

En ambas regresiones, el signo del parámetro estimado respecto del peso de la dirección en la empresa es negativo, lo que indica que a un mayor peso de la dirección, menor porcentaje de temporalidad en la empresa.

Cuando la empresa cuenta con una plantilla entre 50 y 200 trabajadores, considerada de tamaño mediano, los resultados son similares. En la estimación donde se incluyen como variables explicativas el grado de feminización y su cuadrado, además del peso de la dirección (Tabla 77), las variables de feminización no resultan significativas.

Tabla 77. Resultados de la estimación 3 para empresas medianas.

	Coefficientes estimados	Estadístico t	Sig.
Constante	17,846	8,244	0,000
Grado de feminización	-0,024	-0,252	0,801
(Grado de feminización)²	0,001	0,85	0,396
Peso de la dirección	-0,321	-3,704	0,000
Medidas de bondad del ajuste		F	Sig.
SC Regresión	6056,314	6,545	0,000
R cuadrado corregido	0,055		

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Si se eliminan el grado de feminización al cuadrado, el resultado pierde poder explicativo, sin embargo, en el grado de feminización, se podría hablar de un coeficiente significativamente distinto de cero para un nivel de significatividad del 14%. Respecto del modelo anterior, el coeficiente duplica su valor (en valor absoluto) y cambia de signo (Tabla 78). La interpretación del parámetro indicaría que a mayor grado de feminización en la dirección aumentaría el grado de temporalidad, por lo que se rechazaría la hipótesis de partida.

Tabla 78. Resultados de la estimación 3 para empresas medianas (sin la variable al cuadrado).

	Coefficientes estimados	Estadístico t	Sig.
Constante	18,094	8,439	0,000
Grado de feminización	0,052	1,462	0,145
Peso de la dirección	-0,346	-4,244	0,000
Medidas de bondad del ajuste		F	Sig.
SC Regresión	5833,674	9,464	0,000
R cuadrado corregido	0,053		

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

En cuanto a las empresas de gran tamaño, con más de 200 trabajadores/as en plantilla, las regresiones proporcionan resultados similares a las pequeñas empresas. En el caso de la estimación 3 (Tabla 79), no resultan significativas las variables relacionadas con el grado de feminización, y el peso de la dirección es significativo y con signo negativo.

Tabla 79. Resultados de la estimación 3 para grandes empresas.

	Coefficientes estimados	Estadístico t	Sig.
Constante	17,238	12,372	0,000
Grado de feminización	0,014	0,215	0,830
(Grado de feminización)²	0,000	-0,113	0,910
Peso de la dirección	-0,443	-5,893	0,000
Medidas de bondad del ajuste		F	Sig.
SC Regresión	8596,752	12,618	0,000
R cuadrado corregido	0,065		

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Al eliminar el cuadrado del grado de feminización, se pierde poder explicativo y el grado de feminización sigue sin ser significativo (Tabla 80).

Tabla 80. Resultados de la estimación 3 para grandes empresas (sin la variable al cuadrado).

	Coefficientes estimados	Estadístico t	Sig.
Constante	17,235	12,384	0,000
Grado de feminización	0,007	0,285	0,776
Peso de la dirección	-0,441	-6,157	0,000
Medidas de bondad del ajuste		F	Sig.
SC Regresión	8593,871	18,954	0,000
R cuadrado corregido	0,065		

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Como conclusión de este análisis de regresiones, el modelo que recoge un resultado más claro en cuanto a la relación entre el grado de feminización y el grado de temporalidad **para el total de la muestra** es la estimación 2, aquella que incluye como únicas variables explicativas el grado de feminización y su cuadrado. Aunque el poder explicativo de la regresión es mínimo, los parámetros estimados son

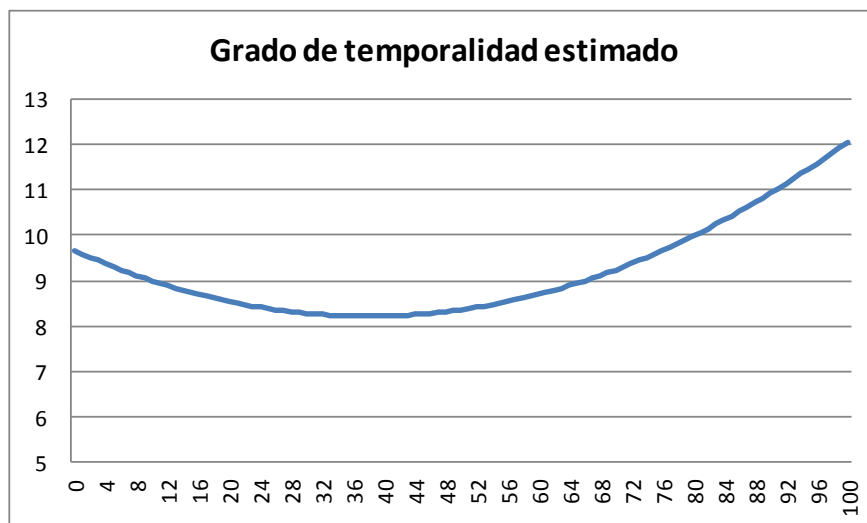
significativos estadísticamente y con signos en la estimación positivo para la variable al cuadrado y negativo para el grado de feminización.

La ecuación estimada sería:

$$\text{Grado temporalidad} = 9,661 - 0,076 \text{Grado feminización} + 0,001(\text{Grado feminización})^2$$

y, gráficamente se obtendría que cuando el grado de feminización está entre 0 y 38%, a medida que aumenta el porcentaje de mujeres en la dirección, la temporalidad de la empresa disminuye. Se obtiene el valor mínimo para el grado de feminización de 38%. A partir de ese valor, el aumento de mujeres en la dirección provoca un aumento del grado de temporalidad.

Gráfico 4. Grado de temporalidad estimado según estimación 2.



Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Cuando se analiza la muestra de empresas con mujeres, el mejor modelo estimado es el 3, donde aparece el grado de feminización y su cuadrado, además del peso de la dirección. Puesto que la constante no es significativa, se elimina y se vuelve a estimar el modelo y los resultados se expresan en la ecuación siguiente:

$$\text{Grado temporalidad} = 0,476 \text{Grado feminización} - 0,003(\text{Grado feminización})^2 - 0,193 \text{Peso dirección}$$

Con esta nueva estimación, el R cuadrado corregido de la regresión es de 0,293 y la suma de los cuadrados de la regresión 49215,337 (F=69,433, nivel de significatividad 0,000).

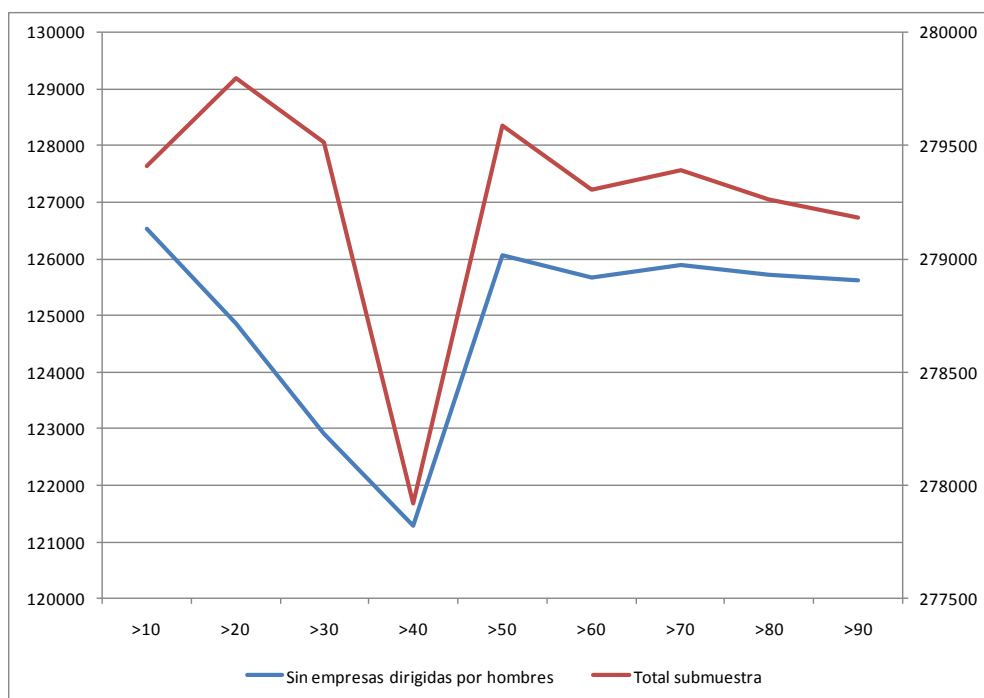
Lo que se desprende del análisis de regresión es que el total de la muestra tiene un comportamiento diferente a la submuestra que incluye las empresas con grado de feminización estrictamente positivo. En el total, el grado de feminización influye sobre el grado de temporalidad con forma de U; sin embargo, si se eliminan las empresas sin mujeres, la relación es inversa. Este resultado hace pensar que las empresas sin mujeres tendrían un comportamiento diferente al resto y que tenerlas en cuenta de forma conjunta, seguramente estará distorsionando las conclusiones.

5. Regresiones por umbrales: definiendo distintos umbrales³⁷ del grado de feminización de la dirección en las empresas (variable dummy que toma valor 1 si el grado de feminización es superior al valor umbral y 0 en caso contrario), se lleva a cabo una regresión lineal donde la variable dependiente es la condición laboral en estudio y la variable independiente, la dummy del umbral de feminización. Se toma como referencia la menor suma de los cuadrados de los residuos de la regresión (SSR) y el valor del beta estimado (y su significatividad), para determinar el valor umbral que tiene un poder explicativo mayor.

Se analiza si existe un valor umbral óptimo para el grado de feminización que sea el de mayor poder explicativo frente a la temporalidad. El Gráfico 5 recoge la SSR para las regresiones lineales realizadas para cada umbral de feminización. Tanto si se utiliza el total de la muestra como si se trabaja sólo con las empresas con grado de feminización positivo (dejando fuera del análisis las empresas dirigidas por hombres), se observa que el valor óptimo de explicación para la temporalidad, se encuentra con la variable dummy que recoge a las empresas con un grado de feminización mayor o igual que el 40%.

³⁷ Se han definido umbrales para las decenas desde 10 a 90.

Gráfico 5. Suma de los cuadrados de los residuos en la estimación lineal por umbrales. Variable dependiente: grado de temporalidad.



Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

El total de la submuestra está representado en el eje secundario y el total de las empresas en las que participan mujeres en la dirección, está en el eje principal.

Las ecuaciones estimadas para el valor umbral óptimo son las siguientes:

$$\% \text{ Temporalidad} = 8,82 + 3,04 * \text{Umbral40} \quad R^2 = 0.007 \quad \text{Total submuestra}$$

(0.000) (0.006)

$$\% \text{ Temporalidad} = 5,29 + 6,57 * \text{Umbral40} \quad R^2 = 0.042 \quad \text{Grado feminización} > 0$$

(0.000) (0.000)

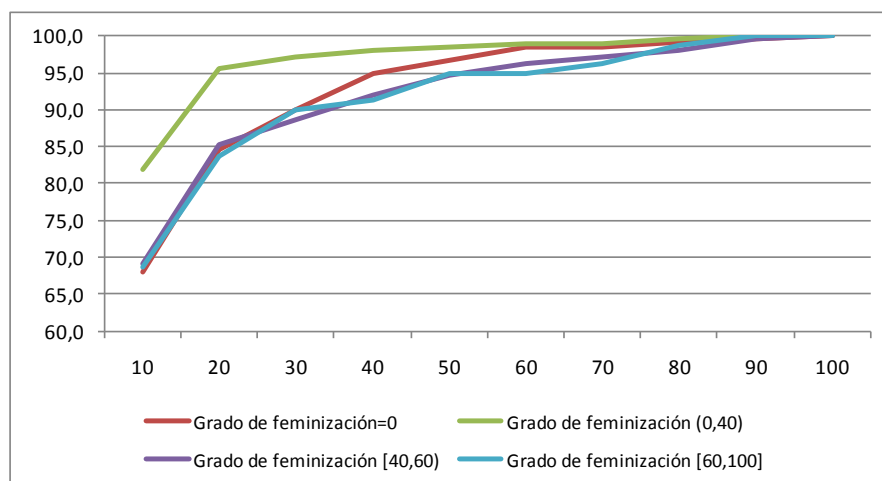
El valor estimado para el umbral del grado de feminización cuando está por encima del 40% toma un valor positivo, por lo que el grado de temporalidad, de media, será superior en las empresas que tengan un porcentaje de directivas mayor al valor umbral.

Este resultado estaría indicando que en las empresas con mayor grado de feminización en la dirección, también existe un mayor grado de temporalidad. Esto

contradice la hipótesis de partida esperaba que tuviese un menor porcentaje de contratos temporales y mayor de indefinidos.

6. Construcción de "Curvas de Laffer": utilizando la metodología que se sigue para dibujar una curva de Laffer, se identifica en el eje X la distribución acumulada del grado de temporalidad y en el eje Y, el porcentaje de empresas para cada grado de temporalidad. Se distinguen 4 curvas, para el grado de feminización nulo, es decir, empresas no diversas que sólo tienen hombres en la dirección, para grado de feminización estrictamente positivo y hasta alcanzar el 40%, para empresas con grado de feminización entre 40 y 60% y, un último grupo de empresas con grado de feminización entre 60 y 100% (Gráfico 6).

Gráfico 6. Curvas de Laffer para distintos grados de feminización.



Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Como se puede observar, existen grandes diferencias, especialmente cuando se diferencia entre las empresas con un grado de feminización estrictamente positivo y menor que 40%, del resto.

Es interesante, analizar el punto de partida. Los niveles más bajos de temporalidad, igual o menor al 10%, acumulan más de un 80% de las empresas que tienen grado de feminización positivo e inferior al 40%, mientras que el resto de tipos de empresas, no llega al 70%.

Si se aumenta el grado de temporalidad y se analiza la acumulación de empresas para un grado de temporalidad igual o menor del 20%, las empresas cuyo grado de feminización está entre 0 y 40, es superior al 95%, mientras que en el resto de empresas está alrededor del 85%, 10 puntos porcentuales por debajo.

El resultado de este gráfico muestra como se encuentran diferencias entre empresas más o menos feminizadas, para unos valores concretos del grado de temporalidad. Sin embargo, a medida que aumenta la acumulación del grado de temporalidad, existen menos diferencias entre el tipo de empresa en función del grado de feminización.

La hipótesis que se trataba de contrastar es que a medida que aumenta el grado de feminización, debería también aumentar el porcentaje de plantilla con contratos indefinidos o disminuir la temporalidad. La conclusión que se extrae de esta batería de contrastes es que la hipótesis se cumple cuando el grado de feminización es estrictamente positivo e inferior al 40%, donde se observa que existe una mayor proporción de empresas con niveles inferiores de temporalidad (curva de Laffer y regresión cuadrática). Sin embargo, en el resto de casos, la hipótesis no se cumple.

6.2.3. Relación entre el grado de feminización en la dirección y la antigüedad

Como se ha comentado anteriormente, la gestión de la diversidad se relaciona con una menor rotación en los puestos de trabajo, y se espera que las empresas más diversas tengan mejores condiciones laborales para favorecer tanto la menor rotación como el aumento de satisfacción y del compromiso de los/as empleados/as con la empresa. En las condiciones necesarias para considerar un empleo de calidad, además de la duración del contrato, identificado por los contratos indefinidos, debía analizarse la antigüedad, puesto que en muchas ocasiones los contratos indefinidos no superan los dos años de antigüedad.

La EES identifica la antigüedad del/a trabajador/a a través de dos variables **Meses de antigüedad** y **Años de antigüedad**, que son dos variables numéricas que permiten calcular cuántos años o meses lleva trabajando en la empresa hasta octubre de 2006. Estas variables de partida en la EES a nivel de trabajador/a son transformadas hasta la EES a nivel de empresa (una información detallada se encuentra en el Anexo 5).

Al trabajar de manera agregada con las empresas, existen varios indicadores que podrían utilizarse para medir la antigüedad de la plantilla. En primer lugar, se podría utilizar la antigüedad media, aunque en la comparación entre empresas, esta variable podría estar influida por la propia antigüedad de la empresa. Puesto que la muestra analizada permite conocer la tanto la antigüedad media de la plantilla, como la antigüedad máxima dentro de la misma, se va a utilizar esta última como referencia respecto de la media, para tener una medida relativa de la antigüedad de la plantilla respecto de la de la empresa (medida ésta por aproximación a la antigüedad máxima encontrada en el grupo de trabajadores/as encuestados/as).

Agregando por empresas la antigüedad, se construye un indicador dividiendo la antigüedad media de la plantilla entre la antigüedad de la empresa, de forma que valores próximos a 1 estarían indicando empresas de baja rotación, donde la mayoría de los/as trabajadores/as tienen una antigüedad similar a la de la empresa (aproximada por la antigüedad máxima encontrada en la plantilla encuestada), y el valor próximo a 0 correspondería a empresas de alta rotación, donde existe gran diferencia entre la antigüedad de los trabajadores y la de la empresa.

La hipótesis a contrastar a través de la batería de análisis es si a medida que el grado de feminización en la dirección aumenta también lo hace la antigüedad de los/as trabajadores/as como medida de la disminución de la rotación del personal y la estabilidad en el puesto laboral.

A continuación se presenta la batería de análisis para relacionar el grado de feminización con el indicador de antigüedad que se ha construido:

1. Resumen de estadísticos básicos: la posición central, medida a través de la media y la mediana indica una antigüedad de la muestra cercana al valor 0,5 y la moda toma valor 1 para el total de la muestra y empresas sin mujeres. El resto de estadísticos, de dispersión, de asimetría y cuartiles no presentan grandes diferencias para empresas no diversas sin mujeres (grado de feminización cero) y el resto; sólo la asimetría tiene valores distintos (Tabla 81).

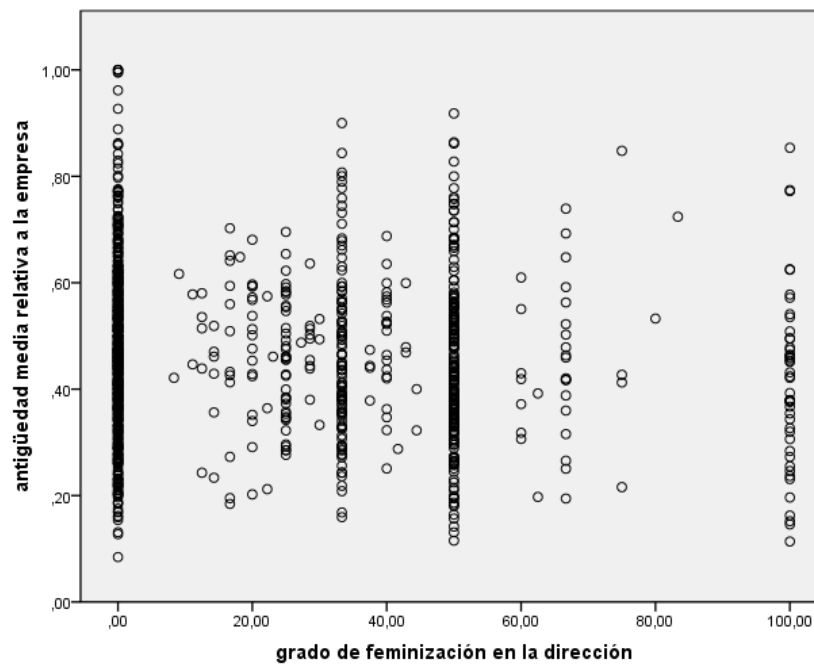
Tabla 81. Estadísticos básicos del indicador de la antigüedad media de la plantilla respecto de la antigüedad media de la empresa.

Estadísticos básicos				
		Total	Grado feminización =0	Grado feminización >0
N	Válidos	1119	624	495
Media		0,46	0,47	0,45
Mediana		0,46	0,46	0,44
Moda		1,00	1,00	0,11
Desviación típica		0,15	0,15	0,15
Asimetría		0,40	0,43	0,36
Curtosis		0,33	0,52	0,04
Percentiles	25	0,36	0,37	0,35
	50	0,46	0,46	0,44
	75	0,56	0,57	0,55

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

2. Gráfico de dispersión entre el grado de feminización y el indicador de antigüedad: visualmente no se encuentra ninguna relación lineal, ni cuadrática destacable (Gráfico 7).

Gráfico 7. Gráfico de dispersión entre el grado de feminización y la antigüedad media de la plantilla relativa a la de la empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

En el caso de analizar sólo las empresas que tienen mujeres, se eliminaría la columna de datos que aparecen en el eje X con valor cero. Aún así, no se identifica una posible relación entre ambas variables.

3. Coefficiente de correlación lineal de Pearson: el coeficiente de correlación de Pearson entre el grado de feminización y el indicador de la antigüedad relativa de la plantilla en relación a la de la empresa tiene un valor de -0,091 para el total de la muestra y para la muestra de empresas con mujeres, el coeficiente es -0,086, estadísticamente significativos a los niveles usuales de probabilidad (Tabla 82).

Tabla 82. Coeficiente de correlación de Pearson entre la antigüedad relativa y el grado de feminización en la dirección. Total muestra y submuestra con directivas.

		Antigüedad relativa	
		Total muestra	Total submuestra con directivas
Grado de feminización en la dirección	Correlación de Pearson	-0,091	-0,086
	Sig. (bilateral)	0,002	0,055
	N	1119	495

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

En ambos casos, la relación entre ambas variables tiene poca fuerza puesto que el valor es cercano a cero y el signo indica una relación inversa, es decir, que al aumentar el valor del indicador relativo de antigüedad el grado de feminización es menor. Por tanto, las empresas que tienen un grado de feminización más bajo, menos mujeres en dirección, tienen sus plantillas una antigüedad más cercana a la de la empresas, lo que indicaría una menor rotación y mayor estabilidad. Este resultado **rechazaría la hipótesis de partida** que sostiene una mayor estabilidad en las empresas con mayor participación de mujeres en la dirección.

4. Análisis de regresión: se ha realizado la secuencia de análisis de regresión presentada en el apartado anterior. Aquí se recogen aquellos resultados que son interesantes y que sirven para contrastar las hipótesis de partida.

En el caso del **total de la muestra**, la incorporación del grado de feminización al cuadrado no resulta significativa, por lo que no se incluye esta variable y sólo aparece como variable explicativa el grado de feminización en todas las estimaciones, resultando una relación lineal. La primera estimación se resume en la ecuación:

(Estimación 1) Antigüedad relativa=0,475 - 0,001Grado feminización
--

En esta estimación tanto la constante como la variable tienen parámetros estimados estadísticamente significativos (Tabla 83), el R cuadrado corregido es 0,007 y se acepta la significatividad conjunta.

Tabla 83. Resultados de la estimación 1 para el total de la muestra

Total muestra		
	Coeficientes estimados	Sig.
Constante	0,475	0,000
Grado de feminización	-0,001	0,002
Medidas de bondad del ajuste		
F	9,306	0,002
R cuadrado corregido	0,007	

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Al añadir en este modelo el peso de la dirección, la ecuación estimada resulta:

(Estimación 2) Antigüedad relativa=0,398 - 0,001Grado feminización+ 0,003Peso dirección
--

siendo todos los parámetros significativos, el R cuadrado corregido toma el valor 0,122 y se acepta la significatividad conjunta (Tabla 84).

Tabla 84. Resultado de la estimación 2 para el total de la muestra

Total muestra		
	Coeficientes estimados	Sig.
Constante	0,398	0,000
Grado de feminización	-0,001	0,000
Peso de la dirección	0,003	0,000
Medidas de bondad del ajuste		
F	78,619	0,000
R cuadrado corregido	0,122	

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Por último, se incluye como variable explicativa el tamaño empresarial y el resultado de la estimación es:

$$(Estimación 3) \text{ Antigüedad relativa} = 0,449 - 0,001 \text{ Grado feminización} + 0,003 \text{ Peso dirección} - 0,017 \text{ Tamaño empresarial}$$

siendo todos los parámetros significativos individualmente y de forma conjunta; el R cuadrado corregido toma el valor 0,126 (Tabla 85).

Tabla 85. Resultados de la estimación 3 para el total de la muestra.

Total muestra		
	Coefficientes estimados	Sig.
Constante	0,449	0,000
Grado de feminización	-0,001	0,000
Peso de la dirección	0,003	0,000
Tamaño empresarial	0,017	0,013
Medidas de bondad del ajuste		
F	54,700	0,000
R cuadrado corregido	0,126	

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Al encontrar que el tamaño empresarial es significativo, se estima el modelo 2 para cada tamaño empresarial, y se recogen los resultados en el siguiente subapartado.

En cuanto a la **muestra que incluye sólo a las empresas con grado de feminización estrictamente positivo**, eliminando aquellas empresas que no cuentan con directivas, la estimación más completa tiene la ecuación:

$$(Estimación 3) \text{ Antigüedad relativa} = 0,532 - 0,001 \text{ Grado feminización} + 0,001 \text{ Peso dirección} - 0,034 \text{ Tamaño empresarial}$$

Tabla 86. Resultados de la estimación 3 para submuestra con directivas

Total submuestra con directivas		
	Coeficientes estimados	Sig.
Constante	0,532	0,000
Grado de feminización	-0,001	0,031
Peso de la dirección	0,001	0,010
Tamaño empresarial	-0,034	0,002
Medidas de bondad del ajuste		
F	15,370	0,000
R cuadrado corregido	0,080	

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

todos los parámetros estimados son significativos individualmente, al igual que de forma conjunta. En este caso el R cuadrado corregido es 0,08 (Tabla 86).

En ambos casos, tanto para el total de la muestra como para empresas con mujeres, las ecuaciones estimadas son similares y el modelo estimado más completo indica que el grado de feminización es una variable que se relaciona de forma inversa con la antigüedad, por lo que la **hipótesis de partida no se verifica**; el comportamiento de ambos grupos es similar: un menor grado de feminización se relaciona con una antigüedad relativa de las plantillas mayor, menor rotación y mayor estabilidad.

Además, se observa que el peso de la dirección es importante, al igual que el tamaño empresarial. En este último caso, el tamaño también tiene una relación inversa con la antigüedad indicando que las empresas más pequeñas son las que tienen una antigüedad relativa más alta, por lo que se ve favorecida una menor rotación.

4.a. Análisis de regresión para diferentes tamaños de empresa: del análisis anterior se ha obtenido que el tamaño empresarial es una variable significativa en la relación con la antigüedad, y por ello, se han repetido las estimaciones para cada tamaño de empresa. Los resultados han salido significativos en el caso de pequeñas

empresas y, sin embargo, para medianas y grandes, las regresiones no proporcionan resultados interesantes.

Cuando la muestra es completa, la estimación 2 para las **empresas pequeñas**, tiene la siguiente ecuación:

$$(Estimación 2) \text{ Antigüedad relativa} = 0,393 - 0,001 \text{ Grado feminización} + 0,004 \text{ Peso dirección}$$

siendo todos los parámetros significativos de forma individual y conjunta y el R cuadrado corregido toma el valor 0,209 (Tabla 87).

En la muestra que contiene sólo empresas con mujeres, la ecuación estimada resulta:

$$(E2) \text{ Antigüedad relativa} = 0,551 - 0,002 \text{ Grado feminización} + 0,002 \text{ Peso dirección}$$

también son los parámetros significativos tanto individual como conjuntamente, y en este caso, el R cuadrado corregido es inferior y toma el valor 0,113 (Tabla 87).

De la comparación de ambas ecuaciones, **el parámetro estimado para el grado de feminización es más elevado en valor absoluto en la muestra con mujeres, lo que indicaría una influencia mayor**. Y el mismo modelo, tiene un mayor poder explicativo en la muestra completa que sólo cuando hay directivas.

Tabla 87. Resultados de la estimación 2 para empresas pequeñas. Total muestra y submuestra con directivas

Total muestra		
	Coefficientes estimados	Sig.
Constante	0,393	0,000
Grado de feminización	-0,001	0,009
Peso de la dirección	0,004	0,000
Medidas de bondad del ajuste		
F	30,153	0,000
R cuadrado corregido	0,209	
Total submuestra con directivas		
Constante	0,551	0,000
Grado de feminización	-0,002	0,017
Peso de la dirección	0,002	0,040
Medidas de bondad del ajuste		
F	26,340	0,003
R cuadrado corregido	0,113	

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

5. Regresiones por umbrales: la regresión por umbrales para explicar el indicador de la antigüedad de la plantilla en relación a la antigüedad de la empresa, medida ésta por la antigüedad máxima en el grupo de trabajadores/as de la empresa, indica que el umbral óptimo se produce cuando en la empresa existe más de un 40% de mujeres en dirección (Gráfico 8).

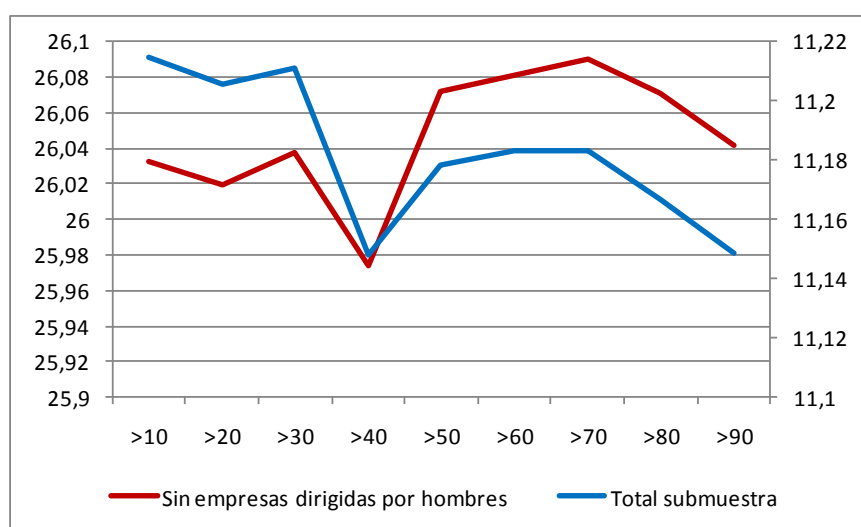
Las ecuaciones estimadas para el umbral óptimo donde la variable dependiente es el indicador de la antigüedad relativa de la plantilla frente a la de la empresa, son las siguientes:

$\text{Antigüedad} = 0,47 - 0,03 * \text{Umbral40}$ <p style="text-align: center;">(0.000) (0.004)</p>	$R^2=0.008$ Total submuestra
$\text{Antigüedad} = 0,46 - 0,02 * \text{Umbral40}$ <p style="text-align: center;">(0.000) (0.065)</p>	$R^2=0.007$ Grado feminización>0

En el caso de utilizar la submuestra con empresas que tienen un grado de feminización estrictamente positivo, el estimador del umbral sería estadísticamente

significativo al 94% de confianza. En ambas submuestras, el estimador del umbral del 40% tiene signo negativo, lo que representa que para las empresas con este grado de feminización en la dirección, la antigüedad relativa es menor, es decir, según el supuesto de que el indicador debe estar más cercano al valor 1 para que la rotación sea menor, iría en sentido contrario, y se **rechazaría la hipótesis de partida**.

Gráfico 8. Suma de los cuadrados de los residuos en la estimación lineal por umbrales. Variable dependiente: indicador relativo de la antigüedad de la plantilla respecto de la antigüedad de la empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

6.2.4. Relación entre el grado de feminización en la dirección y el tipo de jornada

Otro aspecto a contrastar es si las mujeres son las que principalmente tienen jornada a tiempo parcial en sus puestos de trabajo, sin embargo, esta condición, en principio, no debería ser tomada como un aspecto negativo, si el resto de condiciones laborales son adecuadas.

La hipótesis que se plantea es si las empresas diversas, con mayor grado de feminización en la dirección, son más flexibles en cuanto al tipo de jornada, y por lo tanto, tienen un mayor porcentaje de contratos a jornada parcial dentro de sus plantillas.

En la EES se identifica el tipo de jornada a través de la variable **Tipo de jornada**, que toma valor 1 si es a tiempo completo y toma valor 6 si es a tiempo parcial. Una vez transformada la variable en la muestra de trabajadores/as, se agregará a empresas, calculando el número total dentro de cada empresa de contratos a jornada continua y a jornada parcial, para posteriormente calcular el **porcentaje de parcialidad** respecto del total, que será la variable a analizar frente al grado de feminización (una información detallada de las transformaciones de las variables desde la EES de trabajadores/as a empresas se encuentra en el Anexo 5).

Se presenta a continuación la batería de análisis para relacionar el grado de feminización con el grado o porcentaje de parcialidad que se ha construido:

1. Resumen de estadísticos básicos: el valor promedio para las empresas que tienen mujeres en sus puestos de dirección, el grado de parcialidad es ligeramente superior que cuando las empresas no tienen directivas. Por lo que, inicialmente, parece que la flexibilidad en jornada es mayor en las empresas que son dirigidas total o parcialmente por mujeres. La variabilidad del grado de parcialidad, medida por la desviación típica, es también mayor en estas empresas (Tabla 88).

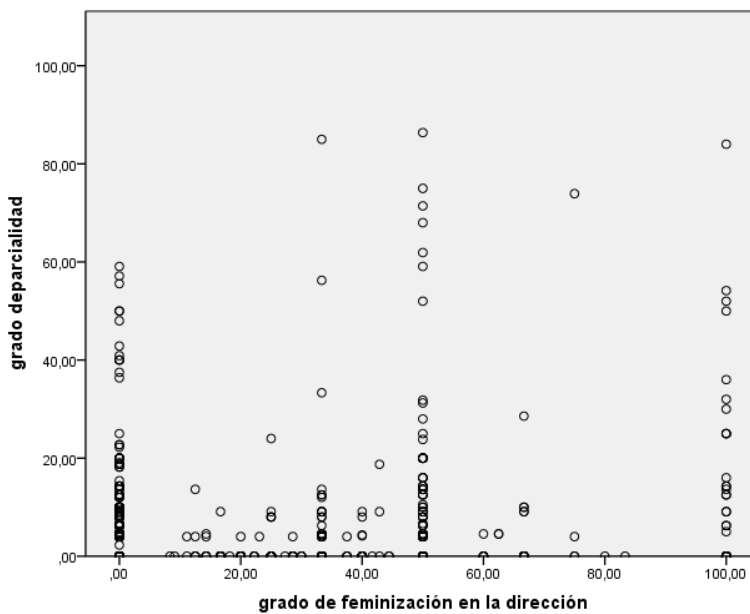
Tabla 88. Estadísticos básicos del grado de parcialidad de la plantilla.

Estadísticos básicos				
		Total	Grado feminización =0	Grado feminización >0
N	Válidos	1119	624	495
	Perdidos	0	0	0
Media		3,84	3,22	4,61
Mediana		,00	,00	,00
Moda		,00	,00	,00
Desviación típica		10,14	7,86	12,39
Asimetría		4,53	4,03	4,21
Curtosis		24,80	19,77	19,88
Percentiles	25	,00	,00	,00
	50	,00	,00	,00
	75	4,00	4,00	4,00

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

2. Gráfico de dispersión: no se identifica una relación clara entre el grado de feminización y el grado de parcialidad (Gráfico 9).

Gráfico 9. Gráfico de dispersión entre el grado de feminización y el grado de parcialidad de la plantilla.



Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

En el caso de analizar sólo las empresas que tienen mujeres, eliminando la columna de datos correspondientes al grado de feminización nulo, tampoco se reconoce ninguna relación.

3. Coefficiente de correlación lineal de Pearson: el coeficiente de correlación de Pearson entre el grado de feminización y el porcentaje de temporalidad de la plantilla tiene un valor de 0,154 para el total de la muestra (Tabla 89) y para la muestra de empresas con mujeres, el valor del coeficiente es 0,223. En ambos casos, la relación entre ambas variables tiene poca fuerza, aunque es mayor para el caso de mujeres con directivas, y el signo indica una relación directa entre ambas variables, de forma que se podría intuir que un mayor grado de feminización se correspondería con un mayor porcentaje de parcialidad, y por lo tanto con mayor flexibilidad, **aceptándose la hipótesis de partida.**

Tabla 89. Coeficiente de correlación de Pearson entre el grado de parcialidad y el grado de feminización en la dirección.

		Grado de parcialidad	
		Total muestra	Total muestra con directivas
Grado de feminización en la dirección	Correlación de Pearson	0,154	0,223
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000
	N	1119	495

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

4. Análisis de regresión: se muestra a continuación la secuencia de análisis de regresión.

En el caso del **total de la muestra**, la incorporación del grado de feminización al cuadrado resulta significativa, por lo que se deja en todas las estimaciones tanto el grado de feminización (aunque este en ocasiones no resulta significativo) como su cuadrado, resultando una relación cuadrática en relación al grado de feminización y lineal respecto al peso de la dirección. El tamaño empresarial no resulta significativo, y por lo tanto no se realiza el análisis de regresión para cada tamaño.

La estimación del modelo más completo se resume en la ecuación:

$$\text{Grado de parcialidad} = 5,135 - 0,014\text{Grado feminización} + 0,001 \text{ Grado feminización}^2 - 0,094 \text{ Peso dirección}$$

siendo todos los parámetros significativos individualmente a excepción del correspondiente al grado de feminización. De forma conjunta, existe significatividad y el R cuadrado corregido toma el valor 0,051 (Tabla 90).

Tabla 90. Resultados de la estimación para el total de la muestra

Total muestra		
	Coefficientes estimados	Sig.
Constante	5,135	0,000
Grado de feminización	-0,014	0,620
(Grado de feminización)²	0,001	0,004
Peso de la dirección	-0,094	0,000
Medidas de bondad del ajuste		
F	21,185	0,000
R cuadrado corregido	0,051	

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Esta relación tiene forma de parábola creciente, **a medida que aumenta el grado de feminización, aumenta el grado de parcialidad, lo que indica que la hipótesis de partida se acepta.**

En cuanto a la **muestra que incluye sólo a las empresas con grado de feminización estrictamente positivo**, eliminando aquellas empresas que no cuentan con directivas, el cuadrado del grado de feminización no resulta significativo en ninguna estimación, por lo que las relaciones son lineales. La secuencia de estimaciones conducen al modelo:

$\text{Grado de parcialidad} = 0,116 \text{Grado feminización} - 0,107 \text{Peso dirección} + 0,865 \text{Tamaño empresarial}$

cuyos parámetros estimados son significativos de forma individual y conjunta y el R cuadrado corregido es 0,187 (Tabla 91). Puesto que en este caso el tamaño sí resulta significativo, se lleva a cabo el proceso de estimación para los distintos tamaños empresariales y se presentan los resultados en el apartado siguiente.

Tabla 91. Resultados de la estimación para la submuestra con directivas.

Total submuestra con directivas		
	Coefficientes estimados	Sig.
Grado de feminización	0,116	0,000
Peso de la dirección	-0,107	0,000
Tamaño empresarial	0,865	0,030
Medidas de bondad del ajuste		
F	38,869	0,000
R cuadrado corregido	0,187	

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Para el grado de parcialidad, se encuentra que la muestra total presenta un comportamiento distinto a la muestra de empresas que tienen directivas. En el total, la relación con el grado de feminización es cuadrática, mientras que es lineal para las empresas con directivas.

4.a. Análisis de regresión para diferentes tamaños de empresa: del análisis anterior, en la muestra de empresas con directivas, se ha obtenido que el tamaño empresarial es una variable significativa en la relación con el grado de parcialidad, y por ello, se han repetido las estimaciones para cada tamaño de empresa. Se han obtenido resultados significativos para el caso de empresas medianas y grandes, y no para pequeñas empresas.

Para las **empresas medianas**, la ecuación estimada es:

$$\text{Grado de parcialidad} = 0,122 \text{ Grado feminización} - 0,081 \text{ Peso dirección}$$

siendo todos los parámetros significativos individual y conjuntamente y el R cuadrado corregido toma el valor 0,17 (Tabla 92).

Para las **empresas grandes**, la ecuación estimada resulta:

$$\text{Grado de parcialidad} = 0,184 \text{ Grado feminización} - 0,121 \text{ Peso dirección}$$

siendo los parámetros significativos de forma individual y conjunta y el R cuadrado corregido toma el valor 0,210 (Tabla 92).

Tabla 92. Resultado de la estimación para la submuestra con directivas en función del tamaño empresarial. Empresas medianas y grandes.

Total submuestra con directivas - Medianas		
	Coefficientes estimados	Sig.
Grado de feminización	0,122	0,000
Peso de la dirección	-0,081	0,051
Medidas de bondad del ajuste		
F	14,793	0,000
R cuadrado corregido	0,170	
Total submuestra con directivas - Grandes		
	Coefficientes estimados	Sig.
Grado de feminización	0,184	0,000
Peso de la dirección	-0,121	0,020
Medidas de bondad del ajuste		
F	37,424	0,000
R cuadrado corregido	0,210	

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

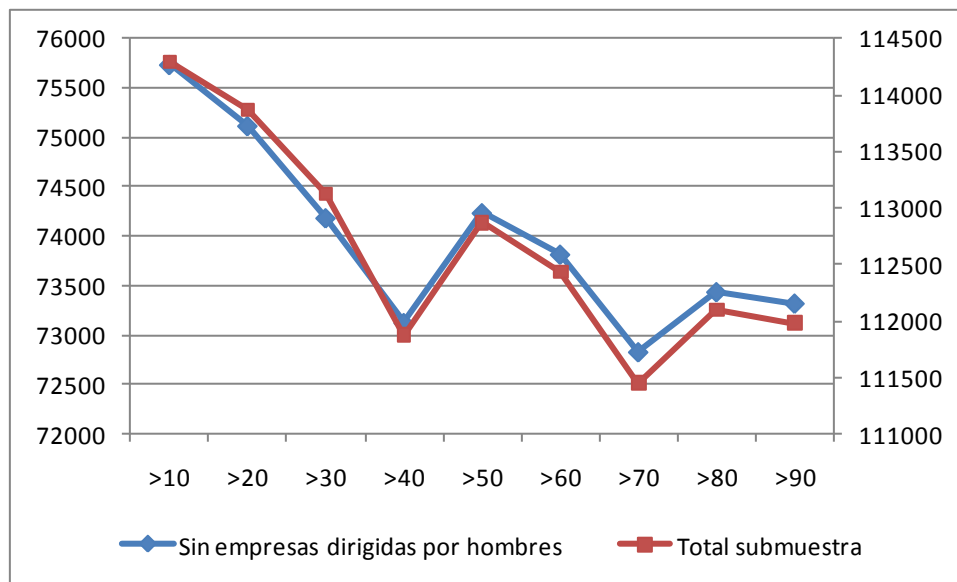
De la comparación de ambas ecuaciones, **el parámetro estimado para el grado de feminización es más elevado en las empresas de tamaño grande que en las medianas, lo que indicaría una influencia mayor del grado de feminización sobre la parcialidad.** Las empresas de mayor tamaño serán más flexibles en jornada que el resto. La hipótesis de partida se cumple, a mayor grado de feminización, mayor flexibilidad en cuando a la jornada del contrato, siendo esta más acusada en las empresas de gran tamaño.

5. Estimación por umbrales: los resultados de las estimaciones por umbrales del grado de feminización para el grado de parcialidad de la jornada de los/as trabajadores/as de las empresas de la muestra se muestran en el Gráfico 10. En él se observa que el mayor poder explicativo se produce cuando el grado de feminización

de dirección es mayor o igual que el 70%. En el valor umbral del 40% parecía haber un mínimo relativo³⁸, aunque el valor óptimo es para el 70%.

Este resultado difiere del encontrado en el resto de condiciones laborales analizadas, siendo más restrictivo en este caso, pues tiene que haber un 30% más de directivas en la empresa para que exista una influencia mayor sobre el grado de temporalidad.

Gráfico 10. Suma de los cuadrados de los residuos en la estimación lineal por umbrales. Variable dependiente: porcentaje de parcialidad de la plantilla.



Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Las ecuaciones estimadas para explicar el grado de parcialidad de la plantilla para el valor umbral óptimo son las siguientes:

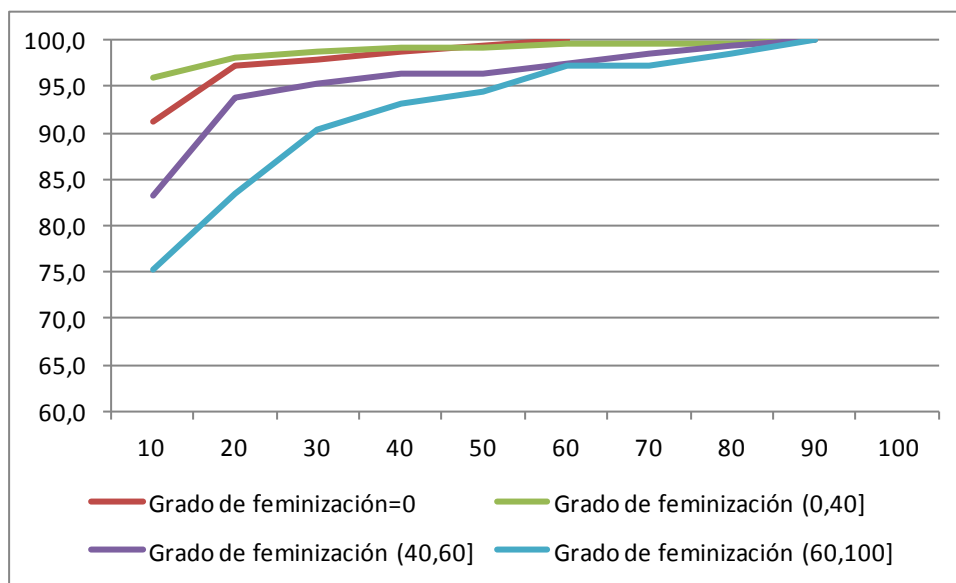
$\% \text{ Parcialidad} = 3,45 + 8,28 * \text{Umbral70}$ <p style="text-align: center;">(0.000) (0.000)</p>	$R^2=0.030$	Total submuestra
$\% \text{ Parcialidad} = 3,77 + 7,95 * \text{Umbral70}$ <p style="text-align: center;">(0.000) (0.000)</p>	$R^2=0.039$	Grado feminización>0

³⁸ El valor estimado para el umbral del 40% es de 3,8 para el total de la submuestra y de 4,6 para el conjunto de empresas con grado de feminización estrictamente positivo. En ambos casos, los valores son positivos y se aceptaría la hipótesis de partida.

En este caso, los valores estimados para el total de la submuestra y cuando se eliminan aquellas empresas que están dirigidas exclusivamente por hombres, son similares. El estimador para el grado de feminización es positivo, lo que indica que en las empresas en las que hay mayor porcentaje de mujeres en dirección, hay mayores porcentajes de contratos a tiempo parcial, y por lo tanto, mayor flexibilidad. Este resultado permitiría aceptar la hipótesis de partida.

6. Construcción de "Curvas de Laffer": en el caso del grado de parcialidad pueden construirse, al igual que se presentó para el grado de temporalidad, unas curvas de distribución respecto al grado de feminización.

Gráfico 11. Distribución acumulada de empresas por el grado de parcialidad en sus plantillas y el grado de feminización en la dirección.



Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Como se puede observar en el Gráfico 11, el grado de feminización es una variable que diferencia el comportamiento de la distribución de empresas por su grado de parcialidad. Las empresas que acumulan mayor porcentaje de empresas con niveles bajos de parcialidad, inferior al 10%, son las que tienen un grado de

feminización entre 0 y 40% (más del 95%) y las que menor porcentaje tienen son las de mayor grado de feminización (aproximadamente el 75%).

El porcentaje máximo de parcialidad en las plantillas en las empresas difiere también del grado de feminización. En las empresas sin mujeres, el máximo de parcialidad está cercano al 60%, mientras que en el resto de empresas es superior, un 85% en empresas con grado de feminización entre 0 y 40%, 86,4% en empresas con grado de feminización entre 40% y 60% y un 84% para empresas con más de un 60% de directivas.

6.2.5. Relación entre el grado de feminización en la dirección y la retribución de la plantilla

La mayor aportación que realiza la EES es la cantidad de información relativa a retribuciones salariales que recoge para los/as trabajadores/as muestreados/as. Entre los conceptos retributivos se identifica el salario base, la ganancia anual, las pagas extraordinarias, complementos salariales variables y en especie, etc. Por lo tanto, existen muchos conceptos relacionados con la retribución que pueden ser utilizados para ver si las empresas con mayor grado de feminización pagan mejor a sus trabajadores/as.

En esta investigación se va a trabajar con dos indicadores, por un lado la **ganancia salarial por hora**, que sirve para recoger de forma homogénea la retribución de los/as trabajadores/as independientemente del tipo de jornada que se realice y del periodo que se haya trabajado en el año; y por otro, con los **complementos salariales variables**, que aproximan la retribución por rendimiento, relacionada con puestos de responsabilidad, con gestión por objetivos, con posibilidades de promoción, etc. Tanto la ganancia por hora como los complementos salariales variables serán las variables de partida y se van a transformar para convertirse en la **ganancia relativa** por hora de la empresa respecto de la media de su sector, y el **porcentaje de plantilla con complementos salariales variables** ligados a responsabilidad, respectivamente.

6.2.5.1. Indicador de ganancia por hora

En el artículo de De Pedraza et al (2010), se trabaja con el concepto de retribución salarial anual y fijan un mínimo de 14.000 euros para considerar que el/la trabajador/a tiene un salario digno. En otros artículos, como el de De Cabo y Garzón (2007), se utiliza una **medida común comparable a todo tipo de contrato, independientemente del tipo de jornada**, la **ganancia por hora**, que se define como la ganancia mensual por las horas trabajadas mensuales. Siguiendo la definición recogida por estos/as autores/as, se han realizado las transformaciones necesarias hasta definir la ganancia por hora de los/as trabajadores/as en la empresa para después agregar a nivel de empresa (todas las transformaciones realizadas pueden consultarse en el Anexo 5).

Una vez calculada la **ganancia por hora** para cada trabajador/a, al agregar a la muestra de empresas, es necesario utilizar una medida de agregación y se ha decidido considerar el **promedio**. Puesto que hay una gran diferencia de retribuciones entre sectores y sabiendo que las empresas más feminizadas en la dirección se encuentran principalmente en sectores de actividad relacionados con los servicios, que tradicionalmente tienen salarios más bajos que en el sector industrial, es necesario construir una medida que relativice la retribución respecto del sector al que pertenece la empresa.

Por ello, se ha considerado la opción de calcular un indicador de **ganancia relativa** que muestre diferencias entre la ganancia media por hora de la empresa y la ganancia media por hora del sector en el que se encuentra. Para su cálculo, se ha promediado la ganancia media por hora de todas las empresas del sector en la muestra (con las 1.119 empresas) y se ha definido la ganancia relativa como el **cociente entre la ganancia por hora media de la empresa y la ganancia por hora media del sector**. Esta nueva variable toma valores mayores que la unidad cuando la retribución en la empresa está por encima de la media del sector, y valores inferiores a la unidad en caso contrario.

La hipótesis a contrastar respecto de esta medida, es si las empresas diversas, con mayor grado de feminización, deberían proporcionar una retribución mayor que la media del sector, es decir, deberían tener una ganancia relativa con un valor superior a la unidad.

Para poder concluir si esta hipótesis se cumple o no se procede a analizar la muestra:

1. Resumen de estadísticos básicos: los estadísticos básicos del promedio de la ganancia relativa se encuentran en la Tabla 93. Cuando la muestra utilizada es la total, la media es cero. Si se utiliza la submuestra donde las empresas no incorporan a mujeres en su dirección, la media toma valor positivo, mientras que si se tiene en cuenta la submuestra con mujeres en la dirección (grado de feminización estrictamente positivo), el valor de la media toma valor negativo. Este resultado indica que las empresas con mujeres en la dirección tienen salarios por debajo de la media del sector.

Tabla 93. Estadísticos básicos para la ganancia relativa por hora de la empresa y la correspondiente ganancia por hora media del sector.

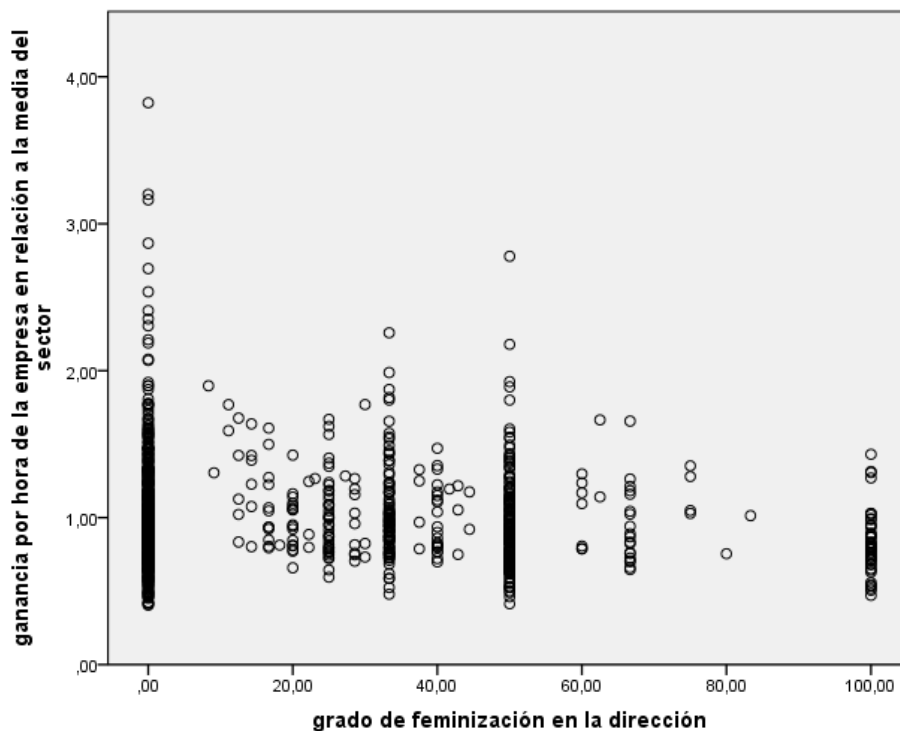
Estadísticos básicos-Ganancia relativa por hora de la empresa en relación a la media del sector				
		Total	Grado feminización=0	Grado feminización>0
N	Válidos	1119	624	495
Media		1,00	1,01	,99
Mediana		,93	,93	,93
Moda		,41	,41	,41
Desv. típ.		,35	,38	,30
Asimetría		2,06	2,29	1,34
Curtosis		8,96	10,15	3,32
Percentiles	25	,77	,77	,77
	50	,93	,93	,93
	75	1,15	1,16	1,14

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Respecto de los otros estadísticos básicos, las diferencias mayores entre submuestras se encuentran en los coeficientes de asimetría y curtosis. También llama la atención que la desviación típica es inferior en el grupo de empresas con mujeres en dirección, por lo que la distribución de salarios respecto a la media es más homogénea en este grupo.

2. Gráfico de dispersión: para el total de la muestra parece observarse una relación inversa (lineal o cuadrática) de la ganancia relativa por hora de la empresa respecto del sector y el grado de feminización de la empresa. Sin embargo, si se elimina el grado de feminización cero y se tienen en cuenta sólo las empresas con directiva, dicha relación no parece tan clara (Gráfico 12). También se aprecia una mayor dispersión entre las empresas que tienen un grado de feminización más bajo.

Gráfico 12. Gráfico de dispersión entre la ganancia relativa por hora de la empresa respecto del sector y el grado de feminización de la empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

3. Coefficiente de correlación de Pearson: cuando se analiza el total de la muestra el coeficiente de correlación resulta significativo, con valor cercano a cero y signo negativo, por lo que se intuye una relación inversa entre ambas variables. Esto indica que las empresas con mayor grado de feminización muestran una ganancia relativa menor, y por tanto más diferencias entre la ganancia salarial por hora de la empresa y la media del sector, por lo que se rechazaría la hipótesis de partida (Tabla 94). Para la muestra que incluye sólo a las empresas con directivas, el coeficiente de correlación entre ambas variables es -0,223. Por lo que en este caso, tiene mayor fuerza la relación que en el caso del total de la muestra, aunque el mismo sentido.

Tabla 94. Coeficiente de correlación de Pearson entre la ganancia relativa por hora de la empresa respecto del sector y el grado de feminización en la dirección.

		Ganancia relativa por hora de la empresa respecto de la del sector	
		Total muestra	Total submuestra con directivas
Grado de feminización en la dirección	Correlación de Pearson	-0,096	-0,223
	Sig. (bilateral)	0,001	0,000
	N	1119	495

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

4. Análisis de regresión: la incorporación del grado de feminización al cuadrado no resulta significativa, por lo que únicamente se incluye el grado de feminización en todas las estimaciones, resultando una relación lineal. La estimación completa, donde se introducen como variables explicativas además el peso de la dirección y el tamaño empresarial, se resume en la ecuación:

$$\text{Ganancia relativa} = 0,699 - 0,001 \text{ Grado feminización} + 0,008 \text{ Peso dirección} + 0,063 \text{ Tamaño empresarial}$$

siendo todos los parámetros significativos de forma individual y conjunta (Tabla 95).

Tabla 95. Resultados de la estimación para el total de la muestra.

Total muestra		
	Coefficientes estimados	Sig.
Constante	0,699	0,000
Grado de feminización	-0,001	0,000
Peso de la dirección	0,008	0,000
Tamaño empresarial	0,063	0,000
Medidas de bondad del ajuste		
F	38,807	0,000
R cuadrado corregido	0,092	

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Al encontrar que el tamaño empresarial es significativo, se estima el modelo completo para cada tamaño empresarial, y se recogen los resultados en el siguiente subapartado.

En cuanto a la **muestra que incluye sólo a las empresas con grado de feminización estrictamente positivo**, eliminando aquellas empresas que no cuentan con directivas, la estimación más completa no contiene la variable tamaño, puesto que no resulta significativa, y por lo tanto tampoco se reestima para cada grupo de tamaño empresarial, y tiene la ecuación:

$\text{Ganancia relativa} = 1,020 - 0,003 \text{ Grado feminización} + 0,004 \text{ Peso dirección}$
--

aceptándose la significatividad individual y conjunta para los parámetros estimados y siendo el R cuadrado corregido de 0,080 (Tabla 96).

Tabla 96. Resultados de la estimación para la submuestra con directivas.

Total muestra		
	Coefficientes estimados	Sig.
Constante	1,020	0,000
Grado de feminización	-0,003	0,000
Peso de la dirección	0,004	0,000
Medidas de bondad del ajuste		
F	22,507	0,000
R cuadrado corregido	0,080	

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

En ambos casos, tanto para el total de la muestra como para empresas con mujeres, las ecuaciones estimadas presentan una relación lineal con el grado de feminización, y el parámetro estimado para esta variable, en ambos casos, tiene signo negativo, lo que refuerza la relación inversa entre la ganancia relativa y el grado de feminización, y por lo tanto, se puede decir que la **hipótesis de partida no se cumple**.

4.a. Análisis de regresión para diferentes tamaños de empresa: del análisis anterior, en la muestra total de empresas, se ha obtenido que el tamaño empresarial es una variable significativa en la relación con la variable que mide la ganancia relativa por hora de la empresa y la de su sector. Aquí se recogen los resultados para cada tamaño de empresa. Para todos los tamaños de empresa, el grado de feminización resulta una variable significativa, aunque no con la misma significatividad.

Para las **empresas pequeñas**, la ecuación estimada es:

$$\text{Ganancia relativa} = 0,674 - 0,002 \text{ Grado feminización} + 0,011 \text{ Peso dirección}$$

Tabla 97. Resultados de la estimación para el total de la muestra en función del tamaño empresarial. Pequeñas, medianas y grandes empresas.

	Pequeñas		Medianas		Grandes	
	Coefficientes estimados	Sig.	Coefficientes estimados	Sig.	Coefficientes estimados	Sig.
Constante	0,674	0,000	0,888	0,000	0,914	0,000
Grado de feminización	-0,002	0,085	-0,002	0,005	-0,001	0,027
Peso de la dirección	0,011	0,000	0,004	0,003	0,007	0,000
Medidas de bondad del ajuste						
F	22,386	0,000	7,705	0,001	12,727	0,000
R cuadrado corregido	0,162		0,038		0,041	

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Para las **empresas medianas**, la ecuación estimada es:

$$\text{Ganancia relativa} = 0,888 - 0,002 \text{ Grado feminización} + 0,004 \text{ Peso dirección}$$

Por último, para las **empresas grandes**, la ecuación estimada resulta:

$$\text{Ganancia relativa} = 0,914 - 0,001 \text{ Grado feminización} + 0,007 \text{ Peso dirección}$$

Los resultados de las estimaciones del total de la muestra para cada tamaño se recogen en la Tabla 97. En todas las estimaciones los parámetros estimados son significativos individual y conjuntamente (en el caso de las empresas pequeñas, el parámetro correspondiente al grado de feminización, lo es al nivel de confianza del 91,5%).

La comparativa de estos resultados para cada tamaño empresarial muestra que para las empresas pequeñas y medianas, el parámetro estimado tiene el mismo valor, por lo que la influencia sería en la misma proporción. Sin embargo, es inferior en empresas grandes, por lo que **el grado de feminización influye menos sobre la ganancia relativa en este tipo de empresas**. Por otro lado, el signo sigue indicando que la hipótesis de partida se rechaza, y a medida que aumenta el grado de

feminización, existen diferencias negativas de la ganancia de la empresa respecto del sector al que pertenece.

5. Estimación por umbrales: las estimaciones por umbrales para explicar la ganancia relativa por hora media de la empresa en relación a la media del sector indican que el valor umbral óptimo se produce en el 40% (Gráfico 13) y las ecuaciones estimadas de la ganancia relativa por hora de la empresa respecto de la media del sector, son las siguientes:

$$\text{Ganancia relativa} = 1,019 - 0,08 * \text{Umbral40} \quad R^2=0.010 \quad \text{Total submuestra}$$

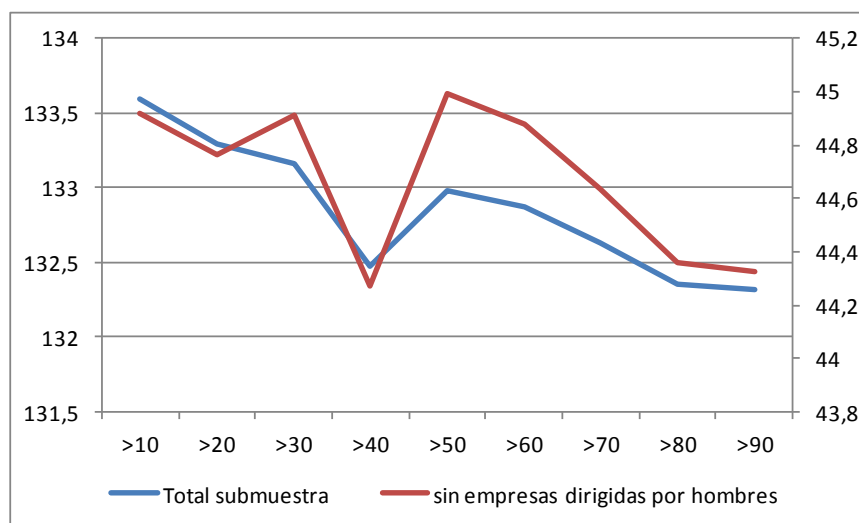
(0,000) (0,001)

$$\text{Ganancia relativa} = 1,046 - 0,107 * \text{Umbral40} \quad R^2=0.030 \quad \text{Grado feminización} > 0$$

(0,000) (0,000)

El valor del estimador para el umbral del 40% de feminización es negativo, indicando que existe una ganancia relativa de la empresa respecto de la media del sector inferior para empresas que superan este umbral. Por lo que la hipótesis de partida sigue rechazándose, puesto que la retribución en estas empresas sería inferior a la media del sector.

Gráfico 13. Suma de los cuadrados de los residuos en la estimación lineal por umbrales. Variable dependiente: ganancia relativa por hora de la empresa y la ganancia por hora media del sector al que pertenece.



Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

6.2.5.1. Indicador de retribución variable

Es interesante poder analizar los complementos salariales variables, aparte de la retribución salarial fija, puesto que reflejan complementos variables que están ligados a productividad del/a trabajador/a, beneficios de la empresa, responsabilidad del trabajador/a, etc. La existencia de este tipo de complementos también recoge un tipo de gestión por objetivos que indica un nivel de organización donde se aplican métodos de gestión empresarial.

Respecto a los complementos salariales variables, se identifica en la muestra si el/la trabajador/a recibe o no **complemento variable** y se puede identificar si el puesto de trabajo tiene asignado un nivel de responsabilidad. Con estas variable se calcula para la muestra agregada de empresas el **porcentaje de empleados/as con responsabilidad que tienen complemento variable** (en el Anexo 5 se encuentran todos las transformaciones necesarias hasta llegar a esta variable).

En relación a este indicador, se plantea la hipótesis a contrastar que es si las empresas más diversas en la dirección, con mayor grado de feminización, serán las que tengan una mayor participación de su plantilla con complementos salariales variables.

1. Resumen de estadísticos básicos: Los estadísticos básicos de esta variable muestran que tanto los valores medios como la desviación típica difiere ligeramente en función del grado de feminización, si se utiliza el total de la muestra, se eliminan las empresas que sólo están dirigidas por hombres, o aquellas en las que participan mujeres (Tabla 98). En estas últimas, el valor medio del peso de la plantilla con responsabilidad que recibe complementos variables es inferior al resto.

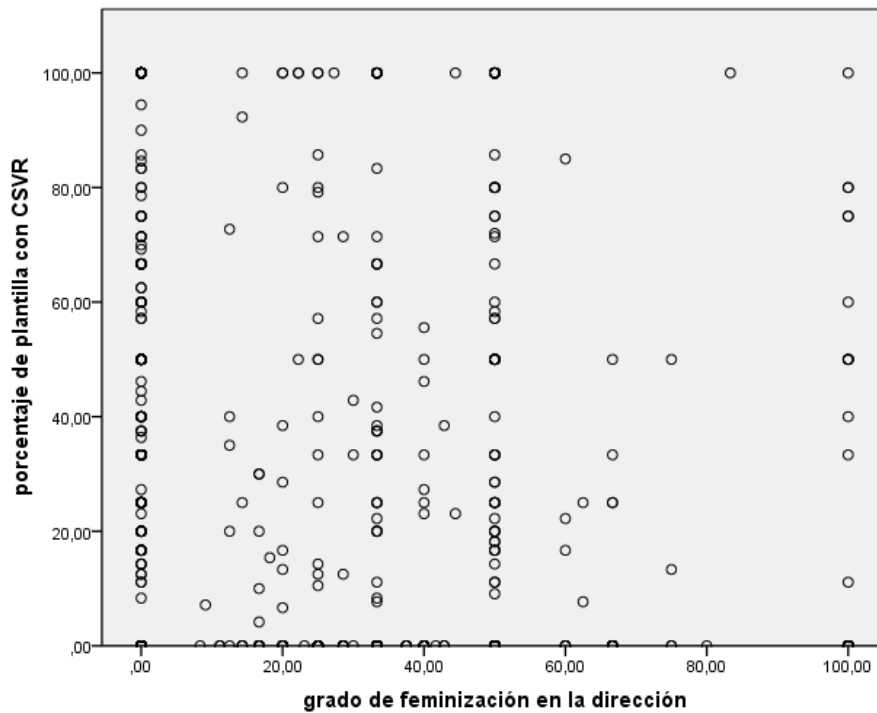
Tabla 98. Estadísticos básicos del peso de la plantilla con responsabilidad que reciben complementos salariales variables.

Estadísticos básicos-Peso CSV				
		Total	Grado feminización =0	Grado feminización >0
N	Válidos	1119	624	495
Media		21,08	23,61	17,89
Mediana		,00	,00	,00
Moda		,00	,00	,00
Desviación típica		33,97	36,31	30,50
Asimetría		1,41	1,25	1,63
Curtosis		,52	-,01	1,38
Percentiles	25	,00	,00	,00
	50	,00	,00	,00
	75	33,33	40,00	25,00

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

2. Gráfico de dispersión: el gráfico de dispersión entre el grado de feminización de la dirección de la empresa y el porcentaje de plantilla que recibe complementos salariales variables asociado a responsabilidad parece reflejar una relación lineal (Gráfico 14), tanto para la muestra total como para las empresas que tienen directivas. La dirección de la relación, en el mismo o distinto sentido, gráficamente no está claro.

Gráfico 14. Gráfico de dispersión entre el porcentaje de plantilla como complementos salariales variables y el grado de feminización en la dirección.



Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

3. Coefficiente de correlación de Pearson: para el total de la muestra, el valor del coeficiente de correlación lineal de Pearson aunque es significativo tiene un valor muy pequeño y con signo negativo, $-0,086$ (Tabla 99). Para la muestra de empresas con directivas, no se rechaza la hipótesis de que el coeficiente de correlación lineal fuese nulo, y por lo tanto, parece no existir relación lineal entre ambas variables.

Tabla 99. Coeficiente de correlación de Pearson entre el porcentaje de plantilla con complementos variables y responsabilidad y el grado de feminización en la dirección.

		Porcentaje de plantilla con complementos variables y responsabilidad	
		Total muestra	Total submuestra con directivas
Grado de feminización en la dirección	Correlación de Pearson	-0,086	-0,047
	Sig. (bilateral)	0,004	0,298
	N	1119	495

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

4. Análisis de regresión: el primer modelo estimado para la muestra completa, indica que existe una relación lineal negativa entre el grado de feminización en la dirección y el porcentaje de plantilla con complementos variables asociados con puestos de responsabilidad. La ecuación estimada es:

$\% \text{Plantilla con CSV} = 23,274 - 0,108 \text{ Grado feminización}$ $(0,000) (0,004)$

el R cuadrado corregido toma el valor 0,006 y se acepta la significatividad conjunta (F=8,26, sign=0,004).

Al introducir secuencialmente las variables del grado de feminización al cuadrado, el peso de la dirección y el tamaño, resultan no significativas estadísticamente. Por ello, no se presentan los resultados y no se incluye la estimación para cada tamaño empresarial.

Interpretando la ecuación estimada, el grado de feminización presenta una relación inversa respecto del porcentaje de plantilla con complementos variables, por lo que aquellas empresas que tienen más directivas también tienen un porcentaje de plantilla con complementos variables más bajos, lo que supone menos personal con responsabilidad y complementos asociados a la misma. Este resultado **rechazaría la hipótesis de partida** sobre esta característica salarial de las empresas.

En cuanto a la muestra de empresas con directivas, las estimaciones que incluyen el grado de feminización, tanto de forma lineal como cuadrática, proporcionan unos parámetros estimados de estas variables que no son significativos estadísticamente.

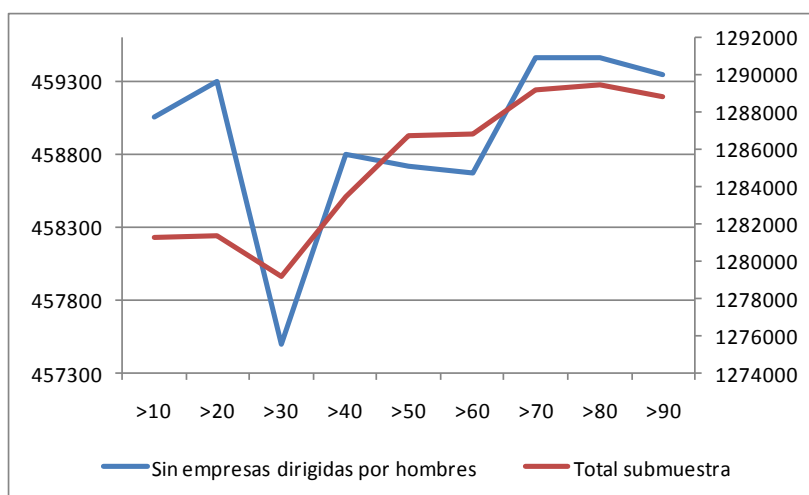
5. Regresiones por umbrales: en este caso, las estimaciones por umbrales señalan un valor inferior, del 30%, como el umbral óptimo para explicar el peso de la plantilla con responsabilidad que tiene complementos salariales variables (Gráfico 15).

Las ecuaciones estimadas para el valor umbral indican, por el signo del valor del estimador, que cuando las empresas tienen un valor mayor o igual al 30% de mujeres directivas, el porcentaje de plantilla en puestos de responsabilidad y que tienen complementos variables es menor que en las empresas sin este valor umbral.

Las ecuaciones son las siguientes:

$\%CSVR = 23,26 - 6,48 * \text{Umbral30}$ <p>(0,000) (0,002)</p>	$R^2=0,008$	Total submuestra
$\%CSVR = 21,83 - 5,05 * \text{Umbral30}$ <p>(0,000) (0,146)</p>	$R^2=0,004$	Grado feminización > 0

Gráfico 15. Suma de los cuadrados de los residuos en la estimación lineal por umbrales. Variable dependiente: porcentaje de plantilla con responsabilidad con complementos salariales.



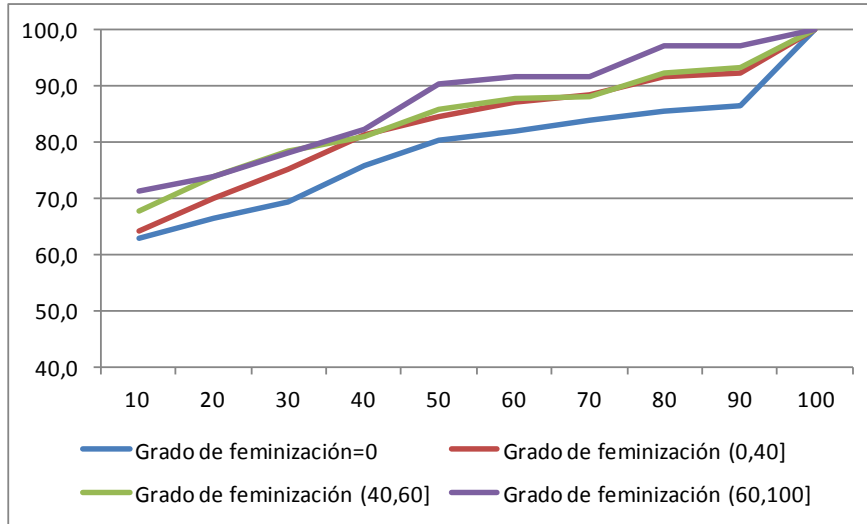
Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Este resultado también hace rechazar la hipótesis de partida de que las empresas más diversas tendrán un porcentaje mayor de plantilla con complementos variables.

6. Construcción de "Curvas de Laffer": recogen la distribución de las empresas en función del grado de feminización y cada curva muestra el porcentaje de empresas que acumula para cada nivel de la variable analizada, en este caso, el porcentaje de plantilla con complementos salariales variables asociados a puestos de responsabilidad (Gráfico 16).

En general, las curvas con mayor grado de feminización están por encima, por lo que acumulan un porcentaje mayor de sus empresas para cada nivel del porcentaje de plantilla con complementos variables. Por ejemplo, si se compara el porcentaje de empresas que tienen un porcentaje de plantilla con complementos menor del 10%, se puede observar que en el caso de las empresas con mayor grado de feminización está por encima del 70%, mientras que si se analiza el grupo de empresas sin mujeres, es ligeramente superior al 60% (63%). Este resultado indicaría que hay más empresas con menos proporción de sus plantillas con complementos variables para aquellas que tienen más directivas, lo que rechazaría la hipótesis de partida.

Gráfico 16. Curvas de Laffer para el porcentaje de plantilla con complementos salariales variables asociados a puestos de responsabilidad en función del grado de feminización en la dirección.



Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

6.3. A MODO DE RESUMEN

En la literatura sobre la gestión de la diversidad se indica que la incorporación de políticas de gestión de la diversidad dentro de la empresa tiene efectos directos positivos sobre el funcionamiento de las plantillas (entre otros, una reducción del absentismo laboral, menor rotación o mayor compromiso con la empresa) que conllevan un aumento de la productividad laboral. Sin embargo, también se recogen algunos aspectos negativos de la diversidad, relacionados con la toma de decisiones (aunque hay un mayor número de puntos de vista, que enriquecen las posibilidades en la resolución de problemas, es más difícil llegar a acuerdos) y en las relaciones entre los miembros del equipo y con la dirección, que pueden generar problemas, especialmente si la empresa no pone en marcha algún tipo de política que favorezca el funcionamiento de los equipos diversos.

La diversidad de género aquí analizada se centra en los puestos directivos tanto de empresas pequeñas como medianas y grandes, además de agrupar no sólo la alta dirección, sino todos aquellos puestos que dirigen equipos en departamentos de distintas áreas (ventas, marketing, recursos humanos, etc.). Esta especificación de grupos ocupacionales tiene una implicación directa con el desarrollo de la actividad empresarial y con la gestión de los grupos de trabajo que tienen bajo su responsabilidad; y los instrumentos de gestión, incluidos los dirigidos a gestionar la diversidad, serán elementos clave para potenciar la productividad laboral de sus recursos humanos y, mejorar los resultados empresariales.

La **diversidad de género en la dirección**, y por lo tanto, la presencia y el peso de mujeres en los puestos directivos, se convierten en un elemento que forma parte de la gestión empresarial, y en particular, en la gestión de equipos de trabajo, y por ello, **se debería tener en cuenta como un posible factor de competitividad** de la empresa, a través de la gestión de la diversidad y su potencial efecto sobre la productividad laboral.

Las empresas que incorporan en su dirección equipos diversos en género, para alcanzar una reducción del absentismo, una menor rotación, o un mayor

compromiso de la plantilla con la empresa, deberían ser más sensibles y conscientes de la importancia de poner en marcha políticas que aprovechen el potencial de la diversidad en los equipos a todos los niveles, favorezcan el clima laboral, capten y mantengan el talento y, para ello, será necesario que la empresa ofrezca unas buenas condiciones de trabajo. Desde esta perspectiva, será importante poder contrastar en qué medida la **diversidad de género en la dirección, medida por el grado de feminización, influye sobre las condiciones laborales.**

Unas buenas condiciones laborales o un mejor empleo estarán reflejadas en varias características, **como la seguridad y flexibilidad**, añadiendo otros requisitos complementarios, ligados fundamentalmente a la **retribución salarial**; asimismo, es importante para la atracción del talento, las posibilidades de promoción y reconocimiento. La seguridad se ha asociado tradicionalmente a los contratos indefinidos, aunque como ponen de manifiesto diversos autores/as, es imprescindible para que el empleo sea seguro que el tipo de contrato se mantenga durante un número mínimo de años, es decir, se vea reflejada la seguridad en la antigüedad de los/as trabajadores/as en la empresa.

En función de estas características, **se han calculado para cada empresa**, indicadores de las condiciones laborales de sus plantillas: el **grado de temporalidad** (porcentaje de contratos temporales sobre el total de contratos), **antigüedad media relativa** (antigüedad media de la plantilla en relación a la antigüedad de la empresa), el **grado de parcialidad** (porcentaje de contratos a tiempo parcial sobre el total de contratos), la **ganancia relativa de la empresa en relación a la media del sector** (cociente entre la ganancia por hora media de la empresa y la ganancia por hora media del sector en el que se encuentra la empresa) y el **peso de la plantilla con complementos variables por responsabilidad** (porcentaje de plantilla que obtiene complementos salariales variables por cargos con responsabilidad sobre el total).

Se ha tratado de **contrastar si la existencia de equipos diversos en la dirección de las empresas influye sobre las condiciones laborales de sus plantillas.** Para medir la diversidad de género en la dirección se ha utilizado el grado de feminización frente a la medida de diversidad por dos motivos. Primero, porque

está incluida en la misma definición (son empresas no diversas cuando el grado de feminización es del 0% y del 100%) y, porque al tratarse de una variable continua permite utilizar un número mayor de análisis estadísticos y econométricos para encontrar relaciones con otras variables continuas (todos los indicadores de las condiciones laborales). Además, con la variable continua se pueden definir umbrales que contrasten la existencia o no de masa crítica para la influencia real sobre las condiciones laborales.

Para explorar la relación entre el grado de feminización y las condiciones laborales se ha realizado una batería de análisis para cada uno de los indicadores. En todos los casos se analizan dos muestras, la primera que incluye todas las empresas (n=1.119) y la segunda en la que se tiene en cuenta sólo las que tienen grado de feminización estrictamente positivo (n=425). La batería de análisis incluye:

1) Resumen de estadísticos de posición central, dispersión, asimetría y curtosis, así como el valor de los cuartiles;

2) Gráfico de dispersión entre el grado de feminización y condición laboral;

3) Coeficiente de correlación lineal de Pearson;

4) Análisis de regresión: se parte de la regresión lineal con el grado de feminización como única variable explicativa, posteriormente se introduce el grado de feminización al cuadrado para recoger posibles relaciones cuadráticas y, secuencialmente se añaden otras variables explicativas como el peso de la dirección y el tamaño empresarial. En estos análisis se contrasta la significatividad de los parámetros estimados y la bondad del ajuste del modelo;

4.a.) Análisis de regresión para diferentes tamaños de empresa: se repiten los análisis anteriores para cada tamaño empresarial, en el caso de que esta variable haya resultado significativa en la estimación anterior;

5) Regresiones por umbrales: se definen distintos umbrales del grado de feminización de la dirección en las empresas (variable dummy que toma valor 1 si el grado de feminización es superior al valor umbral y 0 en caso contrario). Se lleva a

cabo una regresión lineal donde la variable dependiente es la condición laboral en estudio y la variable independiente, la dummy del umbral de feminización. Se toma como referencia, la menor suma de los cuadrados de los residuos de la regresión, para ver cuál es el valor umbral que tiene un poder explicativo mayor y el valor del beta estimado (y su p-valor).

6) Construcción de "Curvas de Laffer": para el caso de las variables porcentuales (temporalidad, parcialidad y porcentaje de plantilla con complementos variables) se han construido unas curvas de acumulación de probabilidad para distintos grados de feminización (0, entre 0 y 40, entre 40 y 60, y mayor de 60). La elección de los intervalos, especialmente la elección del 40% ha venido determinado por el resultado de las estimaciones por umbrales. Los gráficos de estas curvas proporcionan una información relevante para encontrar relaciones entre las variables analizadas.

Los resultados de esta batería de análisis para cada característica laboral han permitido aceptar o rechazar las hipótesis que se plantearon:

1. Duración del contrato:

Hipótesis a contrastar: la diversidad de género en la dirección debería favorecer la contratación indefinida frente a la temporal. A medida que aumente el grado de feminización, debería también aumentar el porcentaje de plantilla con contratos indefinidos o disminuir la temporalidad.

Resultado: la hipótesis se cumple cuando el grado de feminización es estrictamente positivo e inferior al 40%, donde se observa que existe una mayor proporción de empresas con niveles inferiores de temporalidad (estimación del modelo con grado de feminización al cuadrado y "Curva de Laffer"). Sin embargo, en el resto de casos, la hipótesis no se cumple.

2. Antigüedad:

Hipótesis a contrastar: las empresas diversas deberían tener mayor estabilidad laboral. A medida que aumenta el grado de feminización debería aumentar la antigüedad de los/as trabajadores/as como medida de la disminución de la rotación del personal y la estabilidad en el puesto laboral.

Resultado: tanto para el total de la muestra como para empresas con mujeres, los distintos análisis muestran que el grado de feminización es una variable que se relaciona de forma inversa con la antigüedad, por lo que **la hipótesis de partida no se cumple**: un menor grado de feminización se relaciona con una antigüedad relativa de las plantillas mayor, menor rotación y mayor estabilidad.

3. Tipo de jornada:

Hipótesis a contrastar: las empresas diversas, con mayor grado de feminización en la dirección, deberían ser más flexibles en cuanto al tipo de jornada, y por lo tanto, tener un mayor porcentaje de contratos a jornada parcial.

Resultado: se encuentra que la muestra total presenta un comportamiento distinto a la muestra de empresas que tienen directivas. En el total, la relación con el grado de feminización es cuadrática, mientras que es lineal para las empresas con directivas. Las empresas que acumulan mayor porcentaje de empresas con niveles bajos de parcialidad, inferior al 10%, son las que tienen un grado de feminización entre 0 y 40% (más del 95%) y las que menor porcentaje tienen son las de mayor grado de feminización (aproximadamente el 75%).

La hipótesis de partida **se cumple**, a mayor grado de feminización, mayor flexibilidad en cuanto a la jornada del contrato, siendo ésta más acusada en las empresas de gran tamaño.

4. Retribución laboral:

Hipótesis a contrastar: las empresas diversas, con mayor grado de feminización, deberían proporcionar una retribución mayor que la media del sector.

Resultado: tanto para el total de la muestra como para el grupo de empresas con mujeres, se encuentra una relación lineal negativa con el grado de feminización, lo que indica que se **rechaza la hipótesis** de partida. La comparativa de los resultados para cada tamaño empresarial muestra que para las empresas pequeñas y medianas, el grado de feminización influye más en las diferencias de ganancia entre la empresa y el sector, que en el caso de empresas grandes.

Hipótesis a contrastar: las empresas más diversas en la dirección, con mayor grado de feminización, serán las que tengan una mayor participación de su plantilla con complementos salariales.

Resultado: el grado de feminización presenta una relación inversa respecto del porcentaje de plantilla con complementos variables, por lo que aquellas empresas que tienen más directivas también tienen un porcentaje de plantilla con complementos variables más bajos, lo que supone menos personal con responsabilidad y complementos asociados a la misma. Este resultado rechazaría la hipótesis de partida sobre esta característica salarial de las empresas .

Hay que señalar, en primer lugar, que el objetivo es **encontrar efectos/relación de tener un porcentaje de mujeres en dirección en la empresa sobre algunas condiciones laborales** de las plantillas, por lo que **no se está tratando de modelizar las condiciones laborales** y, por ello, no se incluyen otras variables que aumentarían el poder explicativo de las regresiones. Esto, se tratará en el capítulo siguiente para un indicador sintético que agrupe las condiciones relacionadas con la calidad del trabajo (seguridad -duración del contrato, antigüedad y ganancia relativa- y flexibilidad -tipo de jornada-).

Algunos resultados muestran que **existe un valor umbral en torno al 40% que diferencia el comportamiento de las empresas con mujeres que ocupan puestos de dirección en cuanto a las condiciones laborales**. Este nivel es superior al valor del 30% encontrado en la literatura para explicar la competitividad medida a través de distintos indicadores económicos-financieros.

Las hipótesis de partida que se han formulado para las condiciones laborales se basan en el planteamiento teórico de los efectos que tiene la incorporación de políticas de gestión de la diversidad. Con los datos de la muestra utilizada, no se puede afirmar si la empresa está utilizando alguna política para gestionar la diversidad, aunque se ha supuesto que una condición necesaria es que exista diversidad en la dirección de la empresa para que esté motivada para comenzar con este tipo de acciones.

La mayoría de los resultados rechazan las hipótesis de partida. Una posible explicación es que la empresa no esté gestionando la diversidad y no esté incorporando acciones para que la empresa resulte más atractiva a los/as trabajadores/as y se propicie un mejor ambiente de trabajo en el que los equipos diversos tengan mejores resultados. Por otra parte, también **debería plantearse la posibilidad de que unas buenas condiciones laborales sean causa y efecto para incorporar más mujeres en la dirección de las empresas**, y por lo tanto, debería ampliarse el análisis econométrico en este sentido. Esta será una línea de investigación futura.

CAPÍTULO 7

RELACIÓN ENTRE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN Y LA CALIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO

ÍNDICE DEL CAPÍTULO 7

CAPÍTULO 7 RELACIÓN ENTRE DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN Y LA CALIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO

7.1. INTRODUCCIÓN

7.2. INDICADOR DE CALIDAD DEL TRABAJO

7.3. INFLUENCIA DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN EN LA CALIDAD DEL TRABAJO

7.4. RESULTADOS A RETENER

7.1. INTRODUCCIÓN

En el capítulo anterior se ha contrastado en qué medida la **diversidad de género en la dirección, medida por el grado de feminización, influye sobre las condiciones laborales** que ofrecen las empresas a sus empleados/as. Este es un aspecto importante puesto que permite explorar si las empresas que incorporan en su dirección equipos diversos en género, lo hacen a través de políticas que favorezcan el clima laboral, capten y mantengan el talento, que debería reflejarse, entre otras cuestiones, en unas buenas condiciones de trabajo.

Como se ha presentado anteriormente, unas buenas condiciones laborales deben incluir, al menos, dos elementos: primero, **seguridad y flexibilidad**; segundo, la **retribución salarial**. La seguridad, se ha asociado a la duración del contrato (indefinido/determinado), acompañado de un número mínimo de años de antigüedad, y la flexibilidad, se ha representado a través del tipo de jornada (tiempo completo/parcial). Además, otro elemento fundamental para que el/la trabajador/a se encuentre bien valorado dentro de la empresa, es su retribución. La medida más homogénea de retribución, con independencia del tipo de contrato y jornada, es la ganancia por hora.

Las hipótesis de partida en relación a las condiciones laborales, basadas en el planteamiento teórico de los efectos que tiene la incorporación de políticas de gestión de la diversidad, formulan que las empresas con mayor grado de feminización deberían tener mejores condiciones (menor temporalidad, menor rotación, mayor parcialidad y retribución superior a la media del sector). Sin embargo, la mayoría de los resultados rechazan las hipótesis de partida.

Una posible explicación es que no se esté gestionando la diversidad y la empresa no esté incorporando acciones para que resulte más atractiva a los/as trabajadores/as; además, habría que tener en cuenta que la diversidad puede ser causa y efecto sobre las condiciones laborales.

El análisis anterior se ha realizado para cada una de las condiciones laborales por separado. Sin embargo, sería útil poder disponer de una medida agregada de

todas ellas, de forma que se pudiera construir un **indicador sintético de calidad del trabajo** que recogiera los elementos asociados a la seguridad, flexibilidad y retribución que cada empresa ofrece a sus plantillas.

En este capítulo se construye un indicador de calidad del trabajo que incluye los elementos citados arriba a partir de un análisis de componentes principales, y posteriormente se analiza con un modelo de probabilidad, si la diversidad de la empresa influye sobre este indicador. En la estimación de estos modelos, se incluyen además otras características de la empresa y de la organización de la misma. Por último, se recogen una conclusiones.

7.2. INDICADOR SINTÉTICO DE CALIDAD DEL TRABAJO

Las condiciones laborales de los/as trabajadores/as pueden contribuir de forma individual y conjunta a lo que se denomina "trabajo de calidad". Utilizando las variables relacionadas con las características del contrato de trabajadores y trabajadoras que proporciona la EES, analizadas en el capítulo anterior, ahora se trata de construir un indicador sintético que recoja varios aspectos que diferencien un puesto de trabajo de "calidad", es decir, que aglutine en un solo valor la multidimensionalidad de la calidad del puesto de trabajo. Para la construcción de este indicador, se ha realizado un análisis de componentes principales³⁹.

La obtención de indicadores que reúnan en una sola variable artificial información sobre grupos de variables observables relacionadas entre sí, facilita el estudio de la realidad proporcionada por estas variables. Aunque se produce una pérdida de información a nivel de la variable individual, ésta queda justificada porque se simplifica la interpretación de la información multidimensional. Uno de los principales problemas que se plantean a la hora de construir un indicador sintético es la ponderación asignada a cada una de las variables observables que integran el índice. Sin embargo, la metodología del análisis de componentes principales permite resolverlo. Según García et al (1998) las propiedades que hacen los componentes principales interesantes para la elaboración de índices son, entre otras:

1. El análisis de componentes principales se realiza sobre variables tipificadas, lo que resulta imprescindible siempre que se agregan variables heterogéneas y evita posibles problemas con las unidades de medida.

2. Los componentes están incorrelacionados entre sí, lo que implica que no comparten información entre ellos.

3. El primer componente acumula el mayor porcentaje de varianza explicada, seguido del segundo, y así sucesivamente. Esta información permite construir índices empleando los componentes ponderados según la proporción de varianza explicada,

³⁹ Se puede encontrar una información detallada de esta técnica en Pérez, C. (2004).

de manera que la ponderación no es subjetiva sino que depende del poder explicativo de cada factor.

Utilizando estas propiedades, los mismos/as autores/as obtienen tres alternativas de índices compuestos. El primero, se basa en el primer componente principal, que es el resultado de una combinación lineal de las variables originales que recoge la mayor varianza (información) de la matriz de datos originales. El segundo, se basa en todos los componentes principales, de forma que no se pierde información y es el resultado de una media de los componentes tipificados ponderada por la proporción de varianza explicada por cada uno. Y, por último, se agrega los "p" componentes principales que acumulan más información empleando el criterio de la media (aquellos que tienen varianza mayor que la unidad), eligiéndose como representante dentro de cada componente, aquella variable original que tiene mayor correlación.

De estas posibilidades, parece claro que el segundo indicador es el que implica una mejor utilización de la información, sin embargo, no aprovecha la principal propiedad del análisis de componentes principales que es la reducción de la dimensión. En el extremo opuesto, estaría el primer indicador, que retiene en un sólo componente la máxima información, aunque es importante tener en cuenta el porcentaje de varianza explicada.

Esta técnica se utiliza habitualmente cuando existe un elevado número de variables, puesto que su finalidad principal es la reducción de la dimensión. Sin embargo, en esta tesis, este no es el objetivo. La utilización del análisis de componentes principales permite recoger en una única variable la información individual de un conjunto de variables relacionadas entre sí, eliminando los problemas de posibles correlaciones y de medida. Además, la ponderación de las variables individuales no se realiza de forma subjetiva por parte del/a investigador/a, sino que viene determinada por la propia naturaleza explicativa de las variables.

En el caso concreto de la construcción de un indicador de calidad del trabajo que recoja las condiciones laborales que hacen más atractivo un puesto de trabajo, se

ha calculado el mismo a través del análisis de componentes principales, utilizando todos los componentes principales, de forma que no se pierde información y, es el resultado de la media de los componentes tipificados ponderada por la proporción de varianza explicada por cada uno.

Las variables originales que se incluyen en el análisis de componentes principales son el grado de temporalidad y la antigüedad relativa (como aproximación del elemento de "seguridad" del puesto de trabajo), el grado de parcialidad (como elemento de "flexibilidad") y la ganancia relativa.

Tabla 100. Estimación de componentes principales. Varianza total explicada.

Varianza total explicada						
Componentes	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,654	41,358	41,358	1,654	41,358	41,358
2	,909	22,725	64,082	,909	22,725	64,082
3	,819	20,485	84,567	,819	20,485	84,567
4	,617	15,433	100,000	,617	15,433	100,000

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

La estimación de componentes principales a partir de las variables originales, cuyos resultados se muestran en la Tabla 100, proporciona un primer componente que acumula un 41% de la varianza total y cuyo autovalor es 1,6. El resto de componentes tiene un autovalor inferior a la unidad, por lo que si se utilizase el criterio de retener las "p" componentes con autovalor superior a la unidad, sólo se elegiría el primer componente. Previamente a la estimación, se han realizado los contrastes para saber si es adecuado realizar el análisis de componentes principales. La medida de adecuación muestral KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) toma el valor 0,620, valor aceptable puesto que es superior a 0,5; así mismo, la prueba de esfericidad de

Barlett⁴⁰ se rechaza con un valor chi-cuadrado estimado de 305,31 (grados de libertad=6 y nivel de significatividad=0,000).

En este caso, se utiliza toda la información, puesto que lo que interesa es encontrar los pesos de las variables originales en la construcción del indicador sintético, a partir de la capacidad explicativa de cada una de ellas sobre el total.

Tabla 101. Matriz de componentes principales.

	Componentes			
	1	2	3	4
ganancia relativa	-,561	,507	,647	-,102
grado de temporalidad	,745	,144	,335	,558
antigüedad media respecto de la empresa	-,701	,312	-,420	,485
grado de parcialidad	,541	,731	-,335	-,246

Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

En la Tabla 101 se encuentra la matriz de componentes. Desde un punto de vista técnico, para la construcción del indicador de síntesis no es necesario interpretar cada uno de los factores, ya que se utiliza únicamente su capacidad explicativa (autovalor) como ponderación en el indicador final y se calcula el valor del indicador a través de las variables originales, calculando las ponderaciones que cada una de ellas tendría en una expresión lineal del componente en función de las variables originales:

$$ICT = 0,23 * \text{Ganancia relativa} + 0,83 * \text{Grado temporalidad} - 0,15 * \text{Antigüedad relativa} + 0,32 * \text{Grado de parcialidad}$$

⁴⁰ La prueba de esfericidad de Barlett contrasta la ausencia de relación entre las variables originales y por lo tanto, si se rechaza la hipótesis nula, se está aceptando que existe relación entre las variables y se considera adecuado llevar a cabo el análisis de componentes principales.

Con los pesos así calculados y los valores de las variables originales para cada empresa, se obtiene un valor para el indicador de calidad del trabajo para cada empresa.

Es necesaria hacer una primera interpretación de este indicador de calidad en función del peso de cada variable incluida. En primer lugar, el criterio utilizado para aproximar la seguridad, incluye dos variables que entran a formar parte del indicador con signos contrarios. El grado de temporalidad tiene signo positivo y es el que mayor peso tiene en el indicador, y la antigüedad relativa tiene signo negativo. Hay que recordar que la antigüedad relativa toma valores entre 0 y 1, de forma que a medida que la antigüedad relativa se acerca a 1, la estabilidad de la plantilla es mayor, por lo que si aumenta el grado de temporalidad debería disminuir la antigüedad relativa. Ambas variables deben moverse en sentido contrario, como se estima en la ecuación.

Respecto a la parcialidad, el signo también es positivo, por lo que se estará moviendo en el mismo sentido que la temporalidad.

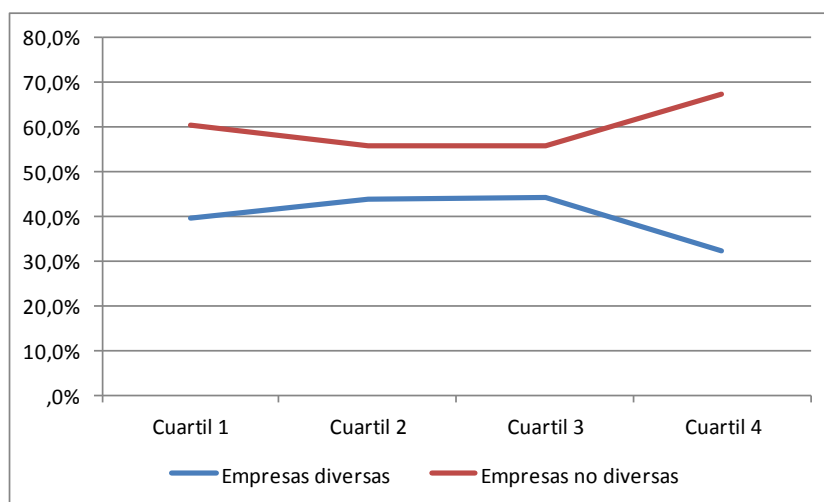
Por último, la ganancia relativa, aparece con signo positivo y es la que menor peso tiene dentro del indicador. Esta variable se ha definido como un ratio entre la ganancia media de la empresa y la de su sector, de forma que valores superiores a 1 indican retribuciones de la empresa por encima de la del sector, y los inferiores a 1, retribuciones menores que la del sector en el que se ubica la empresa.

Por lo tanto, el indicador de calidad recoge en mayor proporción los elementos relacionados con la estabilidad y flexibilidad y en menor proporción la ganancia relativa que ofrece la empresa frente a la media del sector (entraría con una relación inversa al otro elemento). En cuanto a la medida del indicador, valores superiores del indicador de calidad del trabajo se corresponden con características negativas de la calidad del trabajo (alta temporalidad y parcialidad, y elevada rotación, principalmente); y, a la inversa, en los valores inferiores del indicador se encontrarían características positivas asociadas a la calidad del trabajo.

A partir del indicador, se ordena toda la muestra de mayor a menor valor y se separa en cuatro grupos definidos a partir de los cuartiles del mismo. Según se indica en el párrafo anterior, **el Cuartil 1 recogerá los valores mejores del indicador de calidad del trabajo y el Cuartil 4, los peores resultados**. Es importante destacar que los niveles del indicador estarán formados por grupos de empresas que no tienen por qué presentar las mismas estructuras aunque, en el fondo, se alcance el mismo nivel del indicador de calidad del trabajo.

La distribución de las empresas por cuartiles muestra diferencias en función de la definición operativa utilizada sobre diversidad. En primer lugar, si se utiliza la **definición operativa de diversidad en la dirección**, como la presencia de al menos un hombre y una mujer en el equipo directivo, se observa que existe una divergencia tanto en el primer como en el cuarto cuartil (las diferencias son estadísticamente significativas), siendo mayor en este último (Gráfico 17). En concreto, el 32,5% de las empresas que pertenecen al cuarto cuartil son diversas en sus equipos de dirección frente al 67,5% que no son diversas.

Gráfico 17. Distribución porcentual de empresas por cuartiles del indicador de calidad del trabajo en función de la diversidad en la dirección



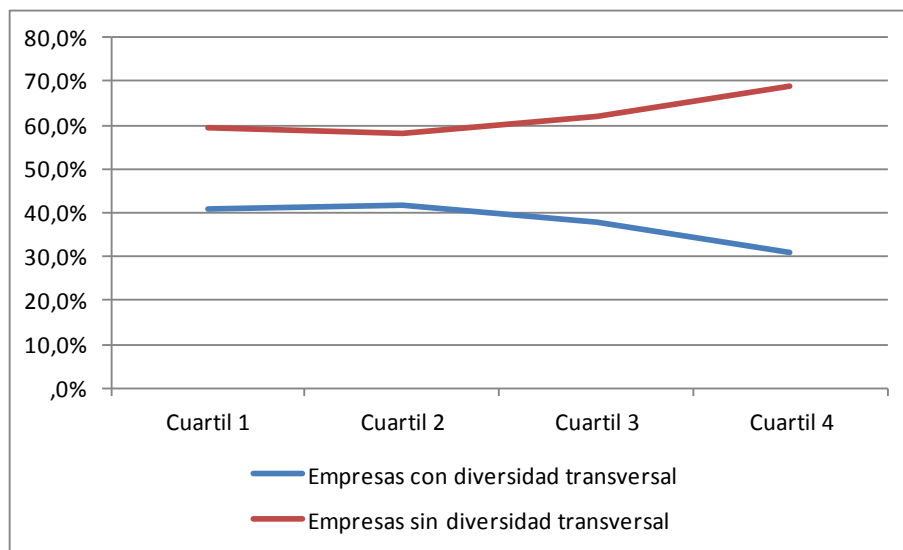
Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Respecto de la definición de diversidad en la dirección, las empresas diversas están en menor proporción entre aquellas que obtienen una valoración superior de su

indicador de calidad del trabajo, esto es, no se encuentran entre las que ofrecen peores condiciones laborales.

La definición de diversidad en la dirección se amplía a otras categorías y se considera **diversidad transversal** cuando los equipos están formados por hombres y mujeres conjuntamente en toda la empresa, como se apuntaba en el Capítulo 4. Utilizando esta definición, la distribución de empresas por cuartiles del indicador de calidad del trabajo presenta también diferencias importantes, especialmente en los cuartiles superiores (Gráfico 18). La presencia de empresas con diversidad transversal en el cuarto cuartil es del 31%, lo que indica que las empresas diversas están en menor proporción entre las empresas que tienen unas peores condiciones laborales.

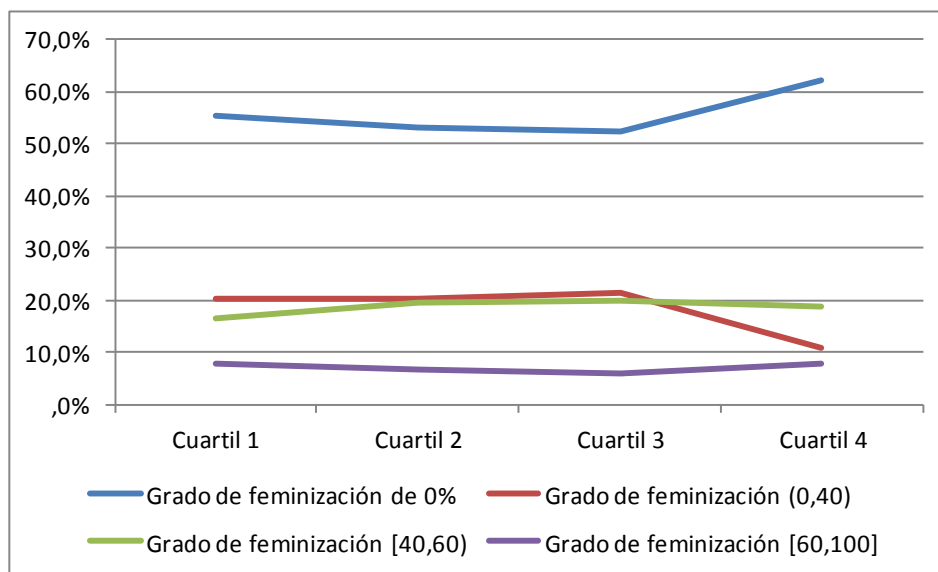
Gráfico 18. Distribución porcentual de empresas por cuartiles del indicador de calidad del trabajo en función de la diversidad transversal



Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Al utilizar la definición operativa que mide la diversidad a través del **grado de feminización** en la dirección, las cuatro categorías, ya presentadas en anteriores capítulos, con el fin de poder identificar comportamiento diferentes de grupos de empresas.

Gráfico 19. Distribución porcentual de empresas por cuartiles del indicador de calidad del trabajo en función del grado de feminización en la dirección



Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Como se observa en el Gráfico 19, las empresas que tienen un grado de feminización superior al 40% apenas tienen una distribución diferente por cuartiles. Sin embargo, tanto las empresas con un grado de feminización del 0% , es decir, no diversas, como las que tienen un grado de feminización estrictamente positivo pero inferior al 40%, sí presentan un comportamiento diferente en el cuarto cuartil. Al igual que para las otras definiciones de diversidad, en este caso, las empresas con mayor grado de feminización (hasta el 40%) se encuentran en menor peso dentro del cuarto cuartil, que es el que recoge las condiciones laborales relacionadas con una calidad inferior del trabajo.

En resumen, la distribución de las empresas en función de su pertenencia a los distintos cuartiles del indicador de calidad del trabajo calculado, pone de manifiesto diferencias en función de la definición de diversidad utilizada, no obstante, todas las definiciones coinciden en que las empresas con diversidad se encuentran en menor proporción en el cuarto cuartil, que es el que incluye las peores condiciones laborales. Este resultado no implica necesariamente una relación causal sino que puede deberse a otros factores diferenciales presentes en estos grupos. Para

avanzar en esa relación, en el siguiente apartado se utilizan otras técnicas econométricas (modelos logit) que permiten analizar en qué medida la diversidad influye en la calidad del trabajo teniendo en cuenta otras características del tejido empresarial.

7.3. INFLUENCIA DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA DIRECCIÓN EN LA CALIDAD DEL TRABAJO

En este apartado se va a analizar la influencia de la diversidad de género en la dirección de las empresas sobre la calidad en el puesto de trabajo, medido a través del indicador sintético de calidad del trabajo.

Como se muestra en el apartado anterior, la distribución porcentual de las empresas entre los cuartiles del indicador de calidad del trabajo presentan diferencias significativas en el primer y cuarto cuartil, siendo mayores en este último. Independientemente de la definición utilizada para medir la diversidad de la empresa, la presencia de las empresas diversas en el cuarto cuartil es inferior, por lo que de cara a realizar un análisis de relación a través de un modelo logit, se va a considerar la pertenencia o no al cuarto cuartil (peores condiciones laborales) como variable latente del modelo de probabilidad que se va a estimar y, una de las variables explicativas del modelo será la diversidad en la dirección. Si esta variable resulta significativa en la estimación, se podrá concluir que la diversidad de género influye en la probabilidad de que la empresa esté entre las empresas que ofrecen peores condiciones laborales.

A continuación se presentan los resultados de la estimación de un modelo de probabilidad logit binario, en función de distintas variables (características de la propia empresa, de organización del trabajo dentro de la empresa y del tipo de diversidad de género). Esta estimación trata de explicar qué factores son más relevantes a la hora de determinar que una empresa se sitúe entre las que ofrecen condiciones laborales inferiores a sus plantillas.

Las variables explicativas/independientes se dividen en varios grupos:

1.- Características de las empresas: región NUTS1, tamaño de la empresa, propiedad, mercado principal al que dirige su producción o servicio, tipo de convenio colectivo y sector de actividad.

2.- Organización dentro de la empresa: peso de la dirección sobre el total.

3.- Tipo de diversidad de género: se incluye el grado de feminización en el total de la empresa -como referencia a sectores feminizados y masculinizados- y la diversidad en la dirección, medido a través del grado de feminización en la dirección⁴¹.

Del conjunto de variables que se incluyen en el modelo, hay tres variables continuas, el peso de la dirección, el grado de feminización en la empresa, y el grado de feminización en la dirección. El resto de variables son discretas y se indica la categoría que actúa como referencia dentro de las tablas de resultados.

El propósito final de los modelos de elección binaria consiste en determinar en qué medida afectan las variables independientes a la probabilidad de que la variable dependiente tome el valor 1. En el caso concreto que se está analizando, la estimación del modelo logit dará información de las variables que son relevantes a la hora de determinar la probabilidad de que la empresa pertenezca, o no, al cuarto cuartil, y por tanto, ofrezca o no unas condiciones laborales peores que el resto. Dentro del conjunto de variables, se busca si la diversidad de género en la dirección influye sobre esa probabilidad.

En las tablas de resultados se presentan: el coeficiente beta estimado, el nivel de significación para contrastar la hipótesis nula de que los coeficientes estimados del modelo son o no estadísticamente iguales a cero, y $\text{Exp}(\beta)$, Ratio de Odds, que indica la ganancia relativa de la influencia de la variable independiente sobre la probabilidad de que la variable dependiente tome el valor unitario. En este caso, si la Ratio de Odds es superior a 1, indicará que la categoría de la variable influye positivamente en la probabilidad de que la empresa esté en el cuarto cuartil, es decir, tiene una probabilidad superior de que ofrezca peores condiciones laborales.

En la Tabla 102 se presentan los resultados de la estimación del modelo logit para buscar la probabilidad de que una empresa se encuentre en el cuarto cuartil del indicador de calidad del trabajo. Las variables que son significativas estadísticamente

⁴¹ Se ha realizado el mismo tipo de análisis utilizando como variable explicativa la diversidad y la diversidad transversal -definiciones incorporadas en el capítulo 4-, sin embargo, estas variables no resultan significativas en ninguno de los modelos logit estimados para cada cuartil.

están relacionadas con el sector de actividad, el peso de la dirección y el grado de feminización de la empresa. Sin embargo, el grado de feminización de la dirección sería significativa al 14% de probabilidad.

Tabla 102. Modelo explicativo de pertenencia al cuarto cuartil del Indicador de Calidad del Trabajo. Modelo logit.

Variables	B	Sig.	Exp(B)
Grado de feminización de la dirección	-0,005	0,140	0,995
NUTS (Referencia: NUTS-7)			
NUTS-1	0,001	0,998	1,001
NUTS-2	-0,244	0,657	0,784
NUTS-3	-0,084	0,869	0,919
NUTS-4	-0,326	0,555	0,722
NUTS-5	-0,256	0,613	0,774
NUTS-6	0,515	0,330	1,673
Tramo tamaño (Referencia: 200 o más trabajadores/as)			
Empresa menos 49 trabajadores/as	-0,103	0,734	0,902
50 a 199 trabajadores/as	-0,001	0,997	1,001
Propiedad (Referencia: Privada)	0,385	0,280	1,47
Mercado principal al que dirige su producción o servicio (Referencia: Internacional)			
Local o regional	0,148	0,432	1,159
Nacional	0,360	0,116	1,433
Convenio colectivo (Referencia: de centro u otros)			
De sector	-0,097	0,839	0,907
Interprovincial, interregional...	0,210	0,663	1,234
De empresa	0,305	0,521	1,357
Sector Actividad (Referencia: Otras actividades sociales y servicios prestados a la comunidad; servicios personales)			
Industria extractiva	-1,569	0,165	0,208
Industria manufacturera	-0,671	0,045 [*]	0,511
Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua	-2,250	0,000 [*]	0,105
Construcción	1,423	0,014	4,150
Comercio y reparación de vehículos	-1,323	0,004 [*]	0,266
Hostelería	0,319	0,588	1,375
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-1,313	0,003 [*]	0,269
Intermediación financiera	-1,689	0,000 [*]	0,185
Actividades inmobiliarias y de alquiler; servicios	-0,552	0,174	0,576
Educación	-0,472	0,436	0,624
Actividades sanitarias y veterinarias; servicios sociales	-1,551	0,030 [*]	0,212
Peso de la dirección	-0,017	0,043 [*]	0,983
Grado de feminización de la empresa	0,011	0,031 [*]	1,011
Constante	-0,142	0,853	0,868
Test de Hosmer-Lemeshow			
Chi-cuadrado	gl	significatividad	
7,524	8	0,481	
Porcentaje correcto predicho	77,40%		

Nota: * Nivel de significatividad inferior al 5% para rechazar hipótesis nula de parámetro estimado nulo.
Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

La estimación del modelo logit para explicar la pertenencia al primer cuartil muestra resultados diferentes, siendo el más importante para este estudio, que el grado de feminización de la dirección resulta significativo para que una empresa se encuentre en el primer cuartil (Tabla 103), por lo que se puede decir que, **las empresas que tienen mayor grado de feminización en la dirección tienen una probabilidad mayor de pertenecer al primer cuartil del indicador de calidad del trabajo, lo que significa que ofrece a sus trabajadores/as unas condiciones laborales mejores.** Además, aparecen como variables influyentes el tamaño empresarial, el tipo de convenio colectivo, el sector de actividad y el grado de feminización de la empresa.

Tabla 103. Modelo explicativo de pertenencia al primer cuartil del Indicador de Calidad del Trabajo. Modelo logit 1.

Variables	B	Sig.	Exp(B)
Grado de feminización de la dirección	0,010	0,003*	1,010
NUTS (Referencia: NUTS-7)			
NUTS-1	-0,558	0,228	0,572
NUTS-2	0,316	0,505	1,371
NUTS-3	0,016	0,973	1,016
NUTS-4	-0,074	0,874	0,928
NUTS-5	-0,169	0,706	0,845
NUTS-6	-0,157	0,739	0,855
Tramo tamaño (Referencia: 200 o más trabajadores/as)			
Empresa menos 49 trabajadores/as	1,212	0,000*	3,359
50 a 199 trabajadores/as	0,354	0,060**	1,424
Propiedad (Referencia: Privada)	0,571	0,119	1,769
Mercado principal al que dirige su producción o servicio (Referencia: Internacional)			
Local o regional	0,063	0,749	1,065
Nacional	-0,030	0,897	0,971
Convenio colectivo (Referencia: de centro u otros)			
De sector	1,360	0,079**	3,895
Interprovincial, interregional...	1,161	0,135	3,193
De empresa	0,943	0,223	2,568
Sector Actividad (Referencia: Otras actividades sociales y servicios prestados a la comunidad; servicios personales)			
Industria extractiva	1,181	0,166	3,258
Industria manufacturera	0,106	0,818	1,112
Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua	1,500	0,006*	4,484
Construcción	-1,893	0,093**	0,151
Comercio y reparación de vehículos	0,716	0,192	2,045
Hostelería	-0,682	0,547	0,505
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1,367	0,008**	3,922
Intermediación financiera	0,891	0,053**	2,439
Actividades inmobiliarias y de alquiler; servicios empresariales	-0,217	0,701	0,805
Educación	1,340	0,060**	3,817
Actividades sanitarias y veterinarias; servicios sociales	1,281	0,119	3,600
Peso de la dirección	0,001	0,822	1,001
Grado de feminización de la empresa	-0,027	0,000*	0,974
Constante	-2,575	0,009*	0,076
Test de Hosmer-Lemeshow			
Chi-cuadrado	gl	significatividad	
14,08	8	0,08	
Porcentaje correcto predicho	76,30%		

Nota: * y ** Niveles de significatividad inferior al 5% y al 10%, respectivamente, para rechazar hipótesis nula de parámetro estimado nulo. Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Se ha reestimado este modelo eliminando las variables que no resultan significativas e incluyendo las categorías que sí lo son como variables dummy. El resultado se encuentra en la Tabla 104. Todas las variables incluidas son significativas y los contrastes de ajuste del modelo son adecuados.

Tabla 104. Modelo explicativo de pertenencia al primer cuartil del Indicador de Calidad del Trabajo. Modelo logit 2.

Variables	B	Sig.	Exp(B)
Grado de feminización de la dirección	0,011	0,001*	1,011
Empresa pequeña (0 a 49 trabajadores/as)	1,251	0,000*	3,495
Empresa mediana (50 a 199 trabajadores/as)	0,388	0,025*	1,474
Convenio de sector	0,356	0,056**	1,427
Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua	1,327	0,000*	3,768
Construcción	-2,067	0,046*	0,127
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1,208	0,000*	3,348
Intermediación financiera	0,816	0,000*	2,262
Educación	1,536	0,011*	4,648
Actividades sanitarias y veterinarias; servicios sociales	1,459	0,042*	4,301
Grado de feminización de la empresa	-0,031	0,000*	0,969
Constante	-1,395	0,000*	0,248
Test de Hosmer-Lemeshow			
Chi-cuadrado	gl	significatividad	
16,907	8	0,031	
Porcentaje correcto predicho	76,20%		

Nota: * y ** Niveles de significatividad inferior al 5% y al 10%, respectivamente, para rechazar hipótesis nula de parámetro estimado nulo. Fuente: Elaboración propia a partir de la EES 2006

Como ya se ha comentado en el resultado del modelo anterior, y se mantiene en este, el grado de feminización de la dirección tiene una influencia positiva sobre la probabilidad de que la empresa pertenezca al primer cuartil y ofrezca unas mejores condiciones laborales a sus empleados/as. Sin embargo, el grado de feminización de la empresa juega el papel contrario, las empresas más feminizadas tienen una probabilidad menor de pertenencia al primer cuartil del indicador de calidad del trabajo. El ratio de odds para esta variable es 0,969, por lo que se puede decir que

tiene un 3% menos de probabilidad de estar entre las que ofrecen mejores condiciones laborales.

La variable de tamaño empresarial es influyente sobre la probabilidad de pertenencia de la empresa sobre el primer cuartil del indicador de calidad del trabajo. Tanto si la empresa es pequeña como mediana, tendrá una probabilidad mayor de ofrecer mejores condiciones laborales, siendo más fuerte la relación en el caso de las empresas pequeñas.

En cuanto al tipo de convenio, el convenio de sector ejerce una influencia positiva sobre la probabilidad de ofrecer mejores condiciones laborales. Las empresas que se rigen por convenio de sector tienen un 40% más de probabilidad de estar en el primer cuartil del indicador de calidad del trabajo.

El sector de actividad es otra variable influyente en la probabilidad que tiene la empresa de pertenecer al primer cuartil del indicador de calidad del trabajo. Los sectores que resultan importantes se encuentran principalmente relacionados con los servicios (especialmente los sectores relacionados con los servicios sanitarios, servicios sociales y educación), a excepción de la producción y distribución de energía, gas y agua y la construcción. Este último sector es el único que influye negativamente sobre la probabilidad de pertenecer al primer cuartil, es decir, que las empresas del sector de la construcción tienen una probabilidad menor de ofrecer buenas condiciones laborales a sus plantillas.

En resumen, cuando se analiza la probabilidad de que una empresa se encuentre entre las que ofrecen mejores condiciones laborales, resumidas éstas en el indicador sintético de calidad del trabajo, y por lo tanto, pertenezcan al primer cuartil de dicho indicador, se obtiene que el grado de feminización en la dirección ejerce una influencia positiva sobre dicha pertenencia, al igual que el tamaño de la empresa (pequeña y mediana), el tipo de convenio de sector, y el sector de actividad (especialmente los servicios de alto valor añadido) y por el contrario ejercen una influencia negativa, el grado de feminización de la empresa y el sector de la construcción.

7.4. RESULTADOS A RETENER

En este capítulo se ha dedicado a bucar una medida agregada de las condiciones laborales analizadas en el capítulo anterior, de forma que se pudiera construir un **indicador sintético de calidad del trabajo** que recogiera los elementos asociados a la seguridad, flexibilidad y retribución que cada empresa ofrece a sus plantillas. El objetivo es encontrar una relación entre la diversidad en la dirección de las empresas y el indicador de calidad del trabajo.

En primer lugar, se ha construido un indicador sintético de calidad del trabajo que reúne las condiciones laborales que hacen más o menos atractivo un puesto de trabajo. Para ello se ha utilizado el análisis de componentes principales y se han incluido todos los componentes, de forma que no se pierda información; los pesos de las variables originales en la construcción del indicador sintético, se han calculado a partir de la capacidad explicativa de cada una de ellas sobre el total.

Este indicador recoge en mayor proporción los elementos relacionados con la estabilidad y flexibilidad y en menor proporción la ganancia relativa que ofrece la empresa frente a la media del sector (entraría con una relación inversa al otro elemento). En cuanto a su medida, valores superiores del indicador de calidad del trabajo se corresponden con características negativas de la calidad del trabajo (alta temporalidad y parcialidad, y elevada rotación, principalmente); y, a la inversa, en los valores inferiores del indicador se encontrarían características positivas asociadas a la calidad del trabajo.

A partir del indicador sintético, se ordena toda la muestra de mayor a menor valor y se separa en cuatro grupos definidos utilizando los cuartiles del mismo. Según se indica en el párrafo anterior, **el Cuartil 1 recogerá los valores mejores del indicador de calidad del trabajo y el Cuartil 4, los peores resultados.**

Antes de analizar la posible relación entre la diversidad en la dirección y el indicador de calidad del trabajo a través de métodos econométricos, se ha descrito la distribución por cuartiles de las empresas en función de las diferentes definiciones operativas de diversidad presentadas en el capítulo 4.

Respecto de la definición de **diversidad en la dirección**, se observa que existe una divergencia tanto en el primer como en el cuarto cuartil, siendo mayor en este último; por lo que las empresas diversas se encuentran en menor proporción entre aquellas que obtienen una valoración superior de su indicador de calidad del trabajo, esto es, no se encuentran entre las que ofrecen peores condiciones laborales.

La presencia de empresas con **diversidad transversal** en el cuarto cuartil es también inferior entre las empresas que tienen unas peores condiciones laborales, las que pertenecen al cuarto cuartil.

Al igual que para las otras definiciones de diversidad, en este caso, las empresas con mayor **grado de feminización** (hasta el 40%) se encuentran en menor proporción dentro del cuarto cuartil, que es el que recoge las condiciones laborales relacionadas con una calidad inferior del trabajo.

En resumen, la distribución de las empresas en función de su pertenencia a los distintos cuartiles del indicador de calidad del trabajo calculado pone de manifiesto diferencias en función de la definición de diversidad utilizada, aunque todas coinciden en que las empresas con diversidad se encuentran en menor proporción en el cuarto cuartil, que es el que incluye las peores condiciones laborales.

Este resultado no necesariamente implica una relación causal sino que puede deberse a otros factores diferenciales presentes en estos grupos. Para avanzar en esa relación, se han estimado modelos logit que permiten cuantificar en qué medida la diversidad influye en la calidad del trabajo teniendo en cuenta otras características del tejido empresarial.

En este sentido, la estimación de un modelo de probabilidad logit binario trata de buscar qué factores son más relevantes a la hora de determinar que una empresa esté entre las que ofrecen unas condiciones laborales inferiores (pertenencia al cuarto cuartil del indicador) o superiores (pertenencia al primer cuartil) a sus plantillas. Las variables explicativas/independientes se han dividido en varios grupos:

1.- Características de las empresas: región NUTS1, tamaño de la empresa, propiedad, mercado principal al que dirige su producción o servicio, tipo de convenio colectivo y sector de actividad.

2.- Organización dentro de la empresa: peso de la dirección sobre el total.

3.- Tipo de diversidad de género: se incluye el grado de feminización en el total de la empresa -como referencia a sectores feminizados y masculinizados- y la diversidad en la dirección, medido a través del grado de feminización en la dirección⁴².

Se han estimado dos modelos logit: el primero, con variable latente representada por la pertenencia de la empresa al primer cuartil y, el segundo, con la variable latente que refleja la pertenencia al cuarto cuartil. En el caso del cuarto cuartil, la variable de interés, el grado de feminización de la dirección, no resulta significativo. Sin embargo, en el modelo que estima la probabilidad de pertenencia al primer cuartil, se obtiene que **las empresas con mayor grado de feminización en la dirección tienen una probabilidad mayor de pertenecer al primer cuartil del indicador de calidad del trabajo, lo que significa que ofrece a sus trabajadores/as unas condiciones laborales mejores.**

Sin embargo, el grado de feminización de la empresa juega el papel contrario, las empresas más feminizadas tienen una probabilidad menor de pertenencia al primer cuartil del indicador de calidad del trabajo.

La variable de tamaño empresarial resulta influyente sobre la probabilidad de pertenencia de la empresa sobre el primer cuartil del indicador de calidad del trabajo. Tanto si la empresa es pequeña como mediana, tendrán una probabilidad mayor de ofrecer mejores condiciones laborales, siendo más fuerte la relación en el caso de las empresas pequeñas.

⁴² Se han realizado las estimaciones de los modelos incluyendo otras medidas de diversidad de género, en concreto diversidad y diversidad transversal, y no han proporcionado información relevante, por lo que se ha decidido no incluir los resultados.

En cuanto al tipo de convenio, el convenio de sector ejerce una influencia positiva sobre la probabilidad de ofrecer mejores condiciones laborales. Las empresas que se rigen por convenio de sector tienen un 40% más de probabilidad de estar en el primer cuartil del indicador de calidad del trabajo.

El sector de actividad es otra variable influyente en la probabilidad que tiene la empresa de pertenecer al primer cuartil del indicador de calidad del trabajo. Los sectores que resultan importantes se encuentran principalmente relacionados con los servicios (especialmente los sectores relacionados con los servicios sanitarios, servicios sociales y educación), a excepción de la producción y distribución de energía, gas y agua y la construcción. Este último sector es el único que influye negativamente sobre la probabilidad de pertenecer al primer cuartil, es decir, que las empresas del sector de la construcción tienen una probabilidad menor de ofrecer buenas condiciones laborales a sus plantillas.

Como objetivo principal de esta tesis estaba el examinar si la diversidad de género en la dirección mejora las condiciones laborales de las plantillas, como un efecto intermedio para que mejoren los resultados empresariales a través de la productividad laboral. La conclusión es que, la diversidad en la dirección, medida por el grado de feminización en la dirección, aumenta la probabilidad de que la empresa se encuentre en el grupo de empresas con mejores condiciones laborales, medidas estas por el indicador sintético de calidad del trabajo.

Queda pendiente como una línea de trabajo futura, el ahondar en la posibilidad de que unas buenas condiciones laborales sean causa y efecto para incorporar más mujeres en la dirección de las empresas, así como seguir en la investigación de la influencia de las condiciones laborales sobre la productividad laboral y la competitividad empresarial.

CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES

El objetivo final de esta tesis ha sido profundizar en el concepto de diversidad de género en el ámbito empresarial, centrandlo el análisis en los puestos de mayor responsabilidad, los puestos directivos y, su influencia en las condiciones laborales de sus trabajadores/as.

La diversidad de género es un foco de atención desde múltiples perspectivas. Ha generado un amplio conjunto de investigaciones, artículos, legislación y normativa, evaluación de las mismas, informes, noticias, etc. La incorporación masiva de la mujer en el mercado laboral y su elevada cualificación ha cuestionado la baja participación de mujeres en los puestos de mayor responsabilidad, siendo los Consejos de Administración de las grandes empresas y empresas cotizadas el primer objetivo.

La legislación nacional e internacional obliga a las empresas a que se dé un trato igualitario a las personas con independencia de su sexo y busca garantizar que personas de diferentes grupos no sufran discriminación. Sin embargo, el reconocimiento de la diversidad y de las similitudes no implica necesariamente comprender cómo éstas pueden verse aprovechadas en beneficio del individuo, de las empresas y de la sociedad en general.

Según el Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad “*se entiende por diversidad los perfiles que diferencian a las personas y que tienen un impacto en el comportamiento grupal*”. Las diferentes características del personal que se incorpora al mercado laboral, genera plantillas cada vez más diversas y, en este contexto, las empresas comienzan a plantearse la necesidad de establecer medidas y programas que gestionen la diversidad en la empresa.

La Gestión de la Diversidad constituye la última fase de la igualdad de oportunidades, ya que comprende la integración de los/as empleados/as y la proyecta hacia la estrategia de la empresa. Este concepto de gestión de la diversidad señala que se trata de un elemento estratégico para la empresa, que está orientada a la gestión de los recursos humanos de forma que se incluyan todos los perfiles de los/as trabajadores/as, logrando una mayor satisfacción con el puesto de trabajo y una

mejora en el desempeño del mismo. Por último, se señala que el objetivo de la gestión de la diversidad es optimizar la eficacia del proceso empresarial, la eficacia de los procesos de producción y organizativos, obteniendo un clima de satisfacción para los/as empleados/as que tendrán efectos positivos sobre los resultados empresariales.

En las últimas décadas han proliferado los estudios que analizan los **efectos de la diversidad de género sobre el desarrollo empresarial**, midiendo su influencia sobre diferentes aspectos de la organización, el funcionamiento y los resultados económico-financieros. La mayoría de éstos, **se centran en la diversidad de género en los Consejos de Administración y en la alta dirección** de las empresas, ya que los resultados empresariales son un reflejo de las características y las acciones de los equipos de gestión de las empresas. En general, los análisis empíricos **no utilizan un modelo teórico**, a excepción de aquéllos que incluyen la “Teoría de la Agencia” como el marco para entender el eslabón entre las características de los Consejos y el valor de la empresa.

En la revisión de la literatura se han encontrado **escasos análisis de causalidad** y la mayoría de ellos tienen un carácter meramente descriptivo, **quedando pendiente la incorporación en los análisis de empresas pequeñas y medianas**, que constituye una de las aportaciones de esta tesis; **como también están por explorar efectos en otros ámbitos de la actividad empresarial, como el efecto de las condiciones laborales.**

Concretamente, en esta tesis, la diversidad de género en la dirección se ha estudiado desde distintos enfoques:

Enfoque Teórico

Desde el **punto de vista teórico**, se ha querido ahondar en la definición de diversidad, posibles **formas de medición y cuantificación** de la misma, así como las implicaciones de asumir cada una de las diferentes definiciones. En este sentido, en esta investigación se amplía el ámbito de diversidad en la dirección, incluyéndose **empresas de todos los tamaños**, y considerando además de **alta dirección**,

cualquier área dentro de la empresa que requiera de puestos de dirección y responsabilidad sobre un grupo de empleados/as. Sobre esta base de estudio, se han presentado varias definiciones operativas para medir y cuantificar la diversidad de género:

1ª Definición operativa: se considera una **empresa diversa** en sus puestos de dirección si al menos tiene un hombre y una mujer dentro de su equipo (variable categórica que toma valor 1 si tiene al menos un hombre y una mujer en sus puestos de dirección, y 0 en caso contrario).

2ª Definición operativa: grado de feminización de la dirección que indica el peso de las mujeres que ocupan puestos de dirección sobre el total de puestos directivos que hay en la empresa (variable continua que se calcula como el porcentaje entre el número de directivas y el número total de puestos de dirección en la empresa). Esta definición permite conocer el peso que tienen las directivas dentro del equipo de dirección para poder trabajar con valores umbrales (masa crítica).

3ª Definición operativa: se considera a una empresa con **diversidad transversal de género** si en cada grupo/categoría de trabajadores/as por cualificación y definición de trabajo manual o no, existe al menos un hombre y una mujer (variable categórica que toma valor 1 si tiene al menos un hombre y una mujer en todos y cada uno de los grupos de puestos de trabajo que están incluidos en su plantilla, y 0 en caso contrario).

Con este esfuerzo de recopilación y propuesta se ha dado cumplimiento al primero de los objetivos específicos (OE1) plantados en esta tesis:

✓ *OE1. Explorar diferentes conceptos de diversidad de género en dirección, que se concretarán en distintas definiciones operativas, teniendo en cuenta, la presencia y el peso de las mujeres en puestos de dirección, así como la presencia conjunta de hombres y mujeres en los equipos directivos de las empresas.*

Enfoque Descriptivo

Desde el **punto de vista descriptivo**, se ha tratado de conocer la realidad empresarial española en función de características de empresa y encontrar perfiles de empresas diferentes en función de la diversidad de género en la dirección.

En función de las definiciones operativas anteriores, se ha realizado un detallado mapa del tejido empresarial español en función de características de las empresas utilizando un análisis descriptivo que incluye contrastes chi-cuadrado para concluir si las variables siguen o no la misma distribución entre empresas diversas y no diversas.

En relación a la **1ª definición de diversidad** de género en la dirección de las empresas, se recogen las siguientes conclusiones:

- La **región** donde esté ubicada la empresa, la **propiedad** o control de la empresa y el **mercado al que dirige, de forma principal, su producción** y/o servicio, **no parecen ser variables potencialmente relevantes** en la diversidad de género.

- El **tamaño** de la empresa es una **variable potencialmente influyente** para la diversidad de género, al igual que el **sector de actividad** económica, el tipo de **convenio** por el que se rige la empresa.

Según la 2ª definición, el **grado de feminización**, categorizada la variable, los resultados del análisis estadístico descriptivo indican que:

- La **región** donde esté ubicada la empresa **no parece ser una variable potencialmente relevante** sobre el grado de feminización en la dirección, aunque existan diferencias importantes entre algunas regiones.

- El **tamaño** de la empresa, al igual que el **sector de actividad**, la **propiedad**, el **mercado** al que dirige de forma principal su producción y/o servicio y el tipo de **convenio** por el que se rige la contratación del

personal, **son relevantes e influyente** sobre el grado de feminización de la dirección.

En función de la 3ª definición, **diversidad transversal** de género en la empresa, se obtienen los mismos resultados que para la diversidad en la dirección, excepto para la **región**, que también parece tener un papel relevante en la determinación de que la empresa presente diversidad transversal.

Los anteriores análisis, en función de la definición de diversidad considerada, han permitido dar cumplimiento al segundo de los objetivos específicos (OE2) planteados en esta investigación:

✓ *OE2. Realizar un detallado mapa del tejido empresarial español en función de la diversidad de género en puestos de dirección (según las diferentes definiciones) y de características de las empresas como sectores de actividad, tamaño empresarial, titularidad pública o privada, etc.*

A partir del análisis descriptivo, se concluye que existen unas variables que son potencialmente relevantes para caracterizar a una empresa en función de la diversidad o del grado de feminización de los puestos directivos. Para avanzar y reforzar esta relación, se utiliza el análisis discriminante, lo que permite identificar el conjunto de variables que mejor discrimina entre empresas en función del concepto de diversidad utilizado, proporcionando así unos perfiles de empresa diferenciados.

Utilizando la 1ª definición, las variables que más discriminan son: el sector de actividad, con signo positivo para el sector de los servicios financieros, inmobiliarios y a empresas y con signo negativo para la industria, el tamaño de la empresa, para empresas grandes, y el tipo de convenio colectivo, favorecido por el convenio de sector y de empresa o centro, estos últimos con signos negativos. A partir de la función discriminante, el modelo clasifica correctamente el 65,9% de los casos, con

un acierto del 88,2% de las **empresas no diversas** y el 32,5% de las **empresas diversas**.

El análisis discriminante en función del grado de feminización (2ª definición) y categorizando en empresas sin directivas (grado de feminización nulo) y con mujeres (grado de feminización estrictamente positivo), discrimina en mayor proporción las siguientes variables: el sector de actividad, incluyendo todos los servicios; el tamaño de la empresa, para empresas grandes; y el tipo de convenio colectivo, favorecido por el convenio de sector. Además, dentro de las regiones NUTS, la ubicación de las empresas en Canarias resulta una variable discriminante, aunque en el análisis descriptivo no apareciera como una variable diferenciadora. En el modelo, todas las variables discriminantes aparecen con signo positivo. Este modelo clasifica correctamente el 64,5% de los casos, el 60,12% de las **empresas sin directivas** y el 70,1% de las **empresas con directivas**.

Se ha decidido añadir dos variables explicativas al análisis discriminante anterior: el peso de la dirección en el total de la plantilla y el grado de feminización de la empresa. La primera de ellas, sirve para aproximar, el número de consejeros/as o de directivos/as, cuando se estudia la diversidad de género en la alta dirección. Por otro lado, se ha incorporado el grado de feminización de la empresa para tener en cuenta la feminización-masculinización por sectores.

Utilizando la 1ª definición, tanto el grado de feminización como el peso de la dirección se consideran variables influyentes; además, se mantienen como variables discriminantes el tamaño de la empresa (grande, con signo positivo y, pequeña, con signo negativo) y el sector de servicios financieros, inmobiliarios y a empresas. El porcentaje de aciertos de forma agregada es mayor en este modelo, el 71% (65,9% en el modelo sin ampliar), se clasifican de manera correcta el 78,4% (en el modelo anterior era del 88,2%) de las **empresas no diversas** y el 59,9% (antes el 32,5%) de las **empresas diversas**. Las nuevas variables mejoran la clasificación, especialmente de las empresas diversas.

Para la 2ª definición, también resultan variables discriminantes tanto el grado de feminización de la empresa como el peso de la dirección, al igual que el tamaño de la empresa (con signo positivo para las grandes y negativo para las pequeñas) y el sector de actividad (con signo negativo para la industria). A partir de la nueva función discriminante se clasifica correctamente al 65,9% (frente al 64,5%) de las empresas, el 77,4% (frente al 60,12% del modelo anterior) de las **empresas sin directivas** y el 70,3 (frente al 70,1%) de las **empresas con directivas**. Aunque a nivel global la probabilidad de acierto no es mucho mayor, sí tiene una mejora considerable en la clasificación de las empresas sin directivas.

Con este conjunto de análisis discriminantes se ha cumplido al tercero de los objetivos específicos (OE3):

✓ *OE3. Determinar si en el tejido empresarial español existen perfiles de empresas “diversas” frente a otras que no incorporan la diversidad en la dirección según las diferentes definiciones.*

Enfoque Analítico

Desde un **punto de vista analítico**, la finalidad de esta investigación ha sido la búsqueda de efectos sobre las condiciones laborales de las plantillas de las empresas, como elemento intermedio de la productividad laboral y, en consecuencia, de la productividad y competitividad empresarial.

Las empresas que incorporan en su dirección, y de forma directa o indirecta en su gestión y en su toma de decisiones, equipos diversos en género deberían ser más sensibles y conscientes de la importancia de poner en marcha políticas que aprovechen el potencial de la diversidad en los equipos de trabajo a todos los niveles, favorezcan el clima laboral, capten y mantengan el talento y, para ello, es necesario ofrecer unas buenas condiciones laborales. Desde esta perspectiva, resulta relevante poder contrastar en qué medida la diversidad de género, aproximada por el grado de feminización, influye sobre las condiciones laborales.

La **calidad del trabajo** es un **concepto multidimensional** que vincula elementos de **seguridad** y **flexibilidad**, añadiendo otros requisitos complementarios, ligados fundamentalmente a la **retribución salarial**. Por lo tanto, para considerar un "empleo de calidad", se unen varias características, **contrato indefinido**, dejando el tipo de jornada (continua o parcial) como una variable de ajuste para flexibilizar el mercado laboral, **estable** (con una duración mínima en el puesto de trabajo) y con una **retribución salarial superior a un umbral de ingresos** determinado o por encima de la media de su sector.

La potencial relación entre la diversidad de género en la dirección de las empresas y un conjunto de condiciones laborales (temporalidad, duración del contrato, condiciones salariales, etc.) de las plantillas se ha analizado a partir de una batería de análisis gráficos, estadísticos y econométricos diferentes.

Los resultados de esta batería de análisis para cada característica laboral ha permitido aceptar o rechazar las hipótesis que se plantearon:

- **Duración del contrato:** la hipótesis a contrastar ha sido que a medida que aumenta el grado de feminización en la empresa, debe aumentar el porcentaje de plantilla con contratos indefinidos o disminuir la temporalidad. La batería de análisis indica que **la hipótesis se cumple cuando el grado de feminización es estrictamente positivo e inferior al 40%**, donde se observa que existe una mayor proporción de empresas con niveles inferiores de temporalidad (estimación del modelo con grado de feminización al cuadrado y "Curva de Laffer"). Sin embargo, en el resto de casos, la hipótesis no se cumple.

- **Antigüedad relativa:** la hipótesis a contrastar ha sido que a medida que aumenta el grado de feminización debe aumentar la antigüedad de los/as trabajadores/as como medida de la disminución de la rotación del personal y la estabilidad en el puesto laboral. Los distintos análisis muestran que el grado de feminización es una variable que se relaciona de forma inversa con la antigüedad, por lo que la **hipótesis de partida no se cumple**.

- **Tipo de jornada:** la hipótesis a contrastar asume que las empresas diversas, con mayor grado de feminización en la dirección, deben ser más flexibles en cuanto al tipo de jornada, y por lo tanto, tener un mayor porcentaje de contratos a jornada parcial. Los resultados del análisis realizado con distintos test indican que la **hipótesis se cumple**.

- **Ganancia relativa:** la hipótesis de partida supone que las empresas diversas, con mayor grado de feminización, deben proporcionar una retribución mayor que la media del sector. La **hipótesis se rechaza** y la comparativa de los resultados para cada tamaño empresarial muestra que para las empresas pequeñas y medianas, el grado de feminización influye más en las diferencias de ganancia entre la empresa y el sector, que en el caso de empresas grandes.

- Peso de la **plantilla con complementos salariales variables** ligados a responsabilidad: la hipótesis a contrastar ha sido que las empresas más diversas en la dirección serán las que tengan una mayor participación de su plantilla con complementos salariales. Según los resultados de la batería de análisis realizada para estas variables, la **hipótesis se rechaza**.

Por tanto, así también se da cumplimiento al cuarto objetivo específico (OE4) planteado en esta tesis:

✓ *OE4. Estudiar la relación entre la diversidad de género en la dirección de las empresas, medida ésta por el grado de feminización, sobre un conjunto de condiciones laborales (temporalidad, duración del contrato, condiciones salariales, etc.) de las plantillas.*

En función de los resultados encontrados hay que señalar que se **está tratando de encontrar efectos y/o relaciones, obtenidas por el hecho de tener un porcentaje de mujeres en dirección en la empresa, sobre cada característica laboral** de las plantillas que se han vinculado a un trabajo de "calidad" y, por tanto, este objetivo no trata de **modelizar las condiciones laborales**.

Aunque resulta interesante conocer cómo afecta la diversidad de género en la dirección a cada característica laboral, no lo es menos la posibilidad de disponer de una medida agregada de todas ellas, para lo que se ha construido un **indicador sintético de calidad del trabajo** que recoge los elementos asociados a la seguridad, flexibilidad y retribución que cada empresa ofrece a sus plantillas.

Para la construcción del indicador sintético se ha utilizado un análisis de componentes principales, que permite recoger en una única variable la información individual de un conjunto de variables relacionadas entre sí, eliminando los problemas de posibles correlaciones y de medida. Además, la ponderación de las variables individuales no se realiza de forma subjetiva, sino que viene determinada por la propia naturaleza explicativa de las variables. Se han incluido todos los componentes principales, de forma que no se pierde información y, es el resultado de la media de los componentes tipificados ponderada por la proporción de varianza explicada por cada uno.

El indicador sintético de calidad recoge en mayor proporción los elementos relacionados con la estabilidad y flexibilidad y en menor proporción la ganancia relativa que ofrece la empresa frente a la media del sector (entraría con una relación inversa al otro elemento). En cuanto a la medida del indicador, valores superiores del indicador de calidad del trabajo se corresponden con características negativas de la calidad del trabajo (alta temporalidad y parcialidad, y elevada rotación, principalmente); y, a la inversa, en los valores inferiores del indicador se encontrarían características positivas asociadas a la calidad del trabajo. Por lo que se consideran empresas con buenas condiciones laborales las que presentan menores valores del indicador sintético de calidad del trabajo, y a la inversa.

La distribución de las empresas por cuartiles muestra diferencias en función de la definición operativa de diversidad. En primer lugar, si se utiliza la **1ª definición operativa de diversidad en la dirección**, se observa que existe una divergencia tanto en el primer como en el cuarto cuartil. Cuando se elige la 3ª definición de diversidad transversal, las diferencias se presentan principalmente en el tercer y cuarto cuartil.

En el caso de la 2ª definición, el grado de feminización, las empresas que tienen un grado de feminización superior al 40% apenas tienen una distribución diferente por cuartiles. Sin embargo, tanto las empresas con un grado de feminización del 0% (no diversas) como las que tienen un grado de feminización estrictamente positivo pero inferior al 40%, sí presentan un comportamiento diferente en el cuarto cuartil.

Para todas las definiciones de diversidad, las empresas más diversas (en el caso del grado de feminización, las que tienen un porcentaje inferior al 40%) se encuentran en menor peso dentro del cuarto cuartil, que es el que recoge las peores condiciones laborales relacionadas con una calidad inferior del trabajo.

Así, se ha cumplido con el objetivo de construir un indicador de síntesis de la calidad del trabajo como quinto objetivo específico (OE5):

✓ *OE5. Construcción de un indicador de calidad del puesto de trabajo, que incluya las condiciones laborales más relevantes para la identificación de un empleo de "calidad".*

Independientemente de la definición utilizada para medir la diversidad de género en la dirección de la empresa, la presencia de las empresas diversas en el cuarto cuartil es inferior, por lo que se ha llevado a cabo un análisis de relación a través de un modelo logit, donde se considera la pertenencia o no al cuarto cuartil (peores condiciones laborales) como variable latente del modelo de probabilidad que se va a estimar siendo una de las variables explicativas del modelo la diversidad en la dirección. Si esta variable resulta significativa en la estimación, se podrá concluir que la diversidad de género influye en la probabilidad de que la empresa esté entre las empresas que ofrecen peores condiciones laborales. Se ha repetido el mismo tipo de análisis para el primer cuartil, que es el que indica las mejores condiciones laborales.

Los resultados de la estimación del modelo logit para buscar la probabilidad de que una empresa se encuentre en el cuarto cuartil del indicador de calidad del trabajo, muestran que las variables que son significativas estadísticamente están relacionadas con el sector de actividad, el peso de la dirección y el grado de feminización de la empresa. Sin embargo, el grado de feminización de la dirección sería significativo al 14% de probabilidad. Utilizando como medida de la diversidad las definiciones operativas 1ª y 3ª, los resultados de la estimación muestran que estas variables no son influyentes sobre la probabilidad de pertenencia de la empresa al cuarto cuartil.

La estimación del modelo logit para explicar la pertenencia al primer cuartil muestra resultados diferentes, siendo el más importante para este estudio, que el grado de feminización de la dirección resulta significativo para que una empresa se encuentre en el primer cuartil. Este hecho indica que **las empresas que tienen mayor grado de feminización en la dirección tienen una probabilidad mayor de pertenecer al primer cuartil del indicador de calidad del trabajo, lo que significa que ofrece a sus trabajadores/as unas condiciones laborales mejores.**

Además, aparecen como variables influyentes el tamaño empresarial, el tipo de convenio colectivo, el sector de actividad y el grado de feminización de la empresa.

En relación al tamaño empresarial, tanto si la empresa es pequeña como mediana, tienen una probabilidad mayor de ofrecer mejores condiciones laborales, siendo más fuerte la relación en el caso de las empresas pequeñas. Las empresas que se rigen por convenio de sector tienen un 40% más de probabilidad de estar en el primer cuartil del indicador de calidad del trabajo.

Respecto al sector de actividad, los sectores que resultan importantes se encuentran principalmente relacionados con los servicios (especialmente los sectores relacionados con los servicios sanitarios, servicios sociales y educación), a excepción de la producción y distribución de energía, gas y agua y la construcción. Este último sector es el único que influye negativamente sobre la probabilidad de pertenecer al

primer cuartil, es decir, que las empresas del sector de la construcción tienen una probabilidad menor de ofrecer buenas condiciones laborales a sus plantillas.

Así, el sexto y último objetivo específico se ha cubierto, cumpliendo también de esta manera el objetivo final de la tesis:

✓ *OE6. Analizar la relación entre la diversidad de género en la dirección y el indicador de calidad del puesto de trabajo que resume el conjunto de condiciones laborales de las plantillas.*

Para terminar, merece la pena destacar que como objetivo final de esta tesis estaba el examinar si la diversidad de género en la dirección influía sobre las condiciones laborales de las plantillas, como un efecto intermedio para que mejoren los resultados empresariales a través de la productividad laboral.

La conclusión es que, **la diversidad de género en la dirección, medida por el grado de feminización en la dirección, aumenta la probabilidad de que la empresa se encuentre en el grupo de empresas con mejores condiciones laborales, medidas estas por el indicador sintético de calidad del trabajo.**

Sin embargo otras definiciones de diversidad de género en la dirección presentan distribuciones diferentes sobre el indicador de calidad del trabajo, pero no resultan variables influyentes sobre la probabilidad de que la empresa esté en uno u otro cuartil del indicador sintético de calidad del trabajo.

Como en toda investigación, durante su desarrollo se han planteado, y dejado pendientes, algunas cuestiones, que se han ido reseñando a lo largo del documento, y que se reúnen aquí como posibles líneas de trabajo futuras:

✓ Aunque esta investigación está centrada en los puestos de dirección, sería interesante ver el comportamiento de la **diversidad en todos los puestos de responsabilidad** en categorías ocupacionales inferiores.

- ✓ En la comparación de empresas diversas en dirección y empresas diversas transversales, se muestra que cuando una empresa está dirigida por equipos que son diversos, existe una mayor proporción de diversidad en el resto de ocupaciones en la empresa, y se puede considerar que la empresa tiene diversidad transversal. Esta relación es importante tanto para el estudio del análisis de la existencia de "techo de cristal" como para la evaluación de la necesidad de políticas activas de igualdad a otros niveles inferiores a la dirección.

- ✓ Como se ha recogido en el análisis descriptivo del mapa del tejido empresarial según la diversidad de género en la dirección, la región ha sido una variable a considerar en alguna de las definiciones. Sería interesante ver si la distribución en función del grado de feminización es un reflejo de la distribución del mercado laboral en estas regiones por el **nivel de cualificación**.

- ✓ El análisis de la diversidad de género en la dirección a través del grado de feminización hace pensar que las **empresas sin directivas tienen un comportamiento diferente al resto** y haberlas tenido en cuenta de forma conjunta, seguramente estará distorsionando las conclusiones. Es necesario por tanto analizar qué ocurre con esta submuestra, pudiéndose **ampliar la muestra con aquellas empresas que tienen un único puesto de dirección**.

- ✓ En la relación entre la diversidad de género en la dirección y las condiciones laborales, debería plantearse la posibilidad de que unas **buenas condiciones laborales sean causa y efecto para incorporar más mujeres en la dirección** de las empresas, y por lo tanto, debería ampliarse el análisis econométrico en este sentido.

-
- ✓ Por último, también sería muy interesante analizar **si las condiciones laborales**, de forma independiente o medida a través del indicador sintético, **influyen sobre la productividad laboral y la competitividad** de la empresa.

CAPÍTULO 9

BIBLIOGRAFÍA

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

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

ALBERT, ESCOT, FERNANDEZ Y MATEOS (2008): "Análisis de la presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas madrileñas". Biblioteca Nueva. Consejo Económico y Social. Comunidad de Madrid.

ALCAIDE, M., FLÓREZ, I. Y GONZÁLEZ, M. (2003): "La Mujer en el Mercado de Trabajo Andaluz. discriminación y Temporalidad". La Empresa Familiar en un Mundo Globalizado. Lugo. Universidad de Santiago de Compostela. Vol. 4. Pág. 83-92.

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

ALONSO, A. y MARTINEZ, G. (2009): "La gestión de la diversidad en las empresas españolas", EOI, 2009.

ALUJAS, J.A. (2007): "La igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el mercado laboral: el papel de las políticas de empleo en España". Revista de Trabajo. Universidad de Huelva. BIBLID 1136-3819, pp. 207-228.

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

BARBERÁ HEREDIA, E. (2002): "Rompiendo el techo de cristal: los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección", Universitat de

València e Instituto de la Mujer (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales).

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

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

BARRON, J.M., BLACK, D.A. y LOEWENSTEIN, M.A., “Employer Size: The implications for search, Training, Capital Investment, Starting Wages and Wage Growth”, *Journal of Labour Economics*, 5 (1), pp. 76-89, 1987.

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

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

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

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

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

BURKE, R.J. y MCKEEN, C.A. (1996): “Do women at the top make a difference? Gender proportions and the experiences of managerial and professional

women”. *Human Relations*, 49, 8, pp. 1093-1104.

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

CALOF, J.L. (1994): “The relationship between Firm Size and Export Behaviour revisited”, *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n.º 2, pp. 367-387, 1994.

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

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

CÁMARAS DE COMERCIO y ABAY ANALISTAS ECONÓMICOS (2006), “Empresas españolas. Competitividad y Tamaño”. Fundación INCYDE: Servicio de Estudios, 2006.

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

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

CARTER, D.A., SIMKINS, B.J. y SIMPSON, W.G. (2003): “Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value”, *Financial Review*, vol. 38, 1, pp. 33-53, 2003.

CARTER, S.; ANDERSON, S. y HAW, E. (2001): “Women business

ownership: a review of the academic, popular and internet literature”. University of Strathclyde, Glasgow.

CASANOVA, M. (2003): “Do companies in Spain value Diversity and work/life practices?” European Institute for Managing Diversity.

CASTAÑO COLLADO, C. (2002): “Indicadores laborales básicos de la situación de la mujer en España y sus regiones”. Universidad Complutense de Madrid.

CATALYST (2004): “The bottom line: connecting corporate performance and gender”. New York.

CATALYST (2006): “Catalyst Census for Women Board Directors of the FP500”. New York.

CAVUSGIL, S.T. y NEVIN, J.R. (1981): “Internal determinants of export marketing behaviour: an empirical investigation”, *Journal of Marketing Research* n.º 18, Febrero, pp. 114-119, 1981.

CEBRIÁN, I. Y MORENO, G. (2007): "El empleo femenino en el mercado de trabajo en España", *Temas Laborales*, núm. 91, pp. 35-56.

CEBRIÁN, I. Y TOHARIA, L. (2007): *El atrapamiento en la temporalidad*. Ministerio de Trabajo, Madrid.

COHEN, S. (1998): “Big Ideas for Trainers in Small Companies”, *Training & Development*, 52 (4), pp. 26-31, 1998.

COMISIÓN EUROPEA DE JUSTICIA: Por la diversidad, contra la discriminación: <http://ec.europa.eu/justice/fdad/cms/stopdiscrimination>.

COMITÉ COMTHE (2006): “Informe del grupo especial de trabajo sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas. Código Unificado. Consejo de Ministros. Madrid.

www.cnmv.es

COMMONWEALTH OF AUSTRALIA, BUREAU OF INDUSTRIAL ECONOMICS (1993): R&D Innovation and Competitiveness. Research report 50 (Canberra, Australian Government Publishing Service).

CONDOR, V. y ESTEBAN, M.L. (2008): “¿Es el género una variable determinante de la rentabilidad?”.

CORPORATE WOMEN DIRECTORS INTERNATIONAL (2002): “Informe 2002 de CWDI: las mujeres en el Consejo de Administración de las principales empresas españolas”, Washington, D.C.

CRANFIELD UNIVERSITY SCHOOL OF MANAGEMENT (2004): “The female FTSE report 2004”. Cranfield.

DAVIDSON, M. y COOPER, C.L. (1992): “Shattering The Glass Ceiling. The Woman Manager”. London, Paul Chapman.

DE ANCA, C. y VAZQUEZ, A. (2005): La gestión de la diversidad en la organización global. Prentice Hall Financial Times.

DE CABO, G. y GARZÓN, J. M. (2007): Diferencia y discriminación salarial por razón de sexo. Instituto de la Mujer.

DE LA RICA, S., DOLADO, J.J., y VEGAS, R. (2011): "Remuneración por rendimiento y diferencia salarial de género en España", en Talento, Esfuerzo y Movilidad Social. FEDEA.

DEPARTAMENTO DE ECONÓMICAS UAM (2007): “Informe del grupo especial de trabajo sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas”. Universidad Autónoma de Madrid.

DE PEDRAZA, P., MUÑOZ, R., VILLACAMPA, A. Y MALO, M.A. (2010): *Vidas laborales y tipos de contratos II: Colectivos en riesgo de exclusión*. Ministerio de Trabajo e Inmigración. Secretaria de Estado de la Seguridad Social.

DE PEDRAZA, P., MUÑOZ, R. Y VILLACAMPA, A. (2010): "Determinantes de la situación laboral en España: trabajar a tiempo parcial frente a otras situaciones laborales", *Cuadernos de economía*, Vol. 33, núm. 92, pp. 71-104.

DEPARTAMENTO DE ECONÓMICAS UAM (2007): "Informe del grupo especial de trabajo sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas". Universidad Autónoma de Madrid.

DIRECTIVA 2000/43/CE de 29 de Junio de 2000 relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico.

DIRECTIVA 2000/78/CE de 27 de noviembre de 2000, relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación.

DU REITZ, A. y HENREKSON, M. (2000): "Testing the female underperformance hypothesis". *Small Business Economics*, 14, 1-10.

DUTTA, P. y BOSE, S. (2007): "Gender diversity in the Boardroom and Financial Performance of Commercial Banks: Evidence from Bangladesh". Munich Personal RePec Archive.

DVIR, T.; EDEN, D.; AVOLIO, B.J. y SHAMIR, B. (2002): "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A field experiment". *Academy of Management Journal*, vol 45.

ERHARDT, N.L.; WERBEL, J.D. y SHRADER, C.B. (2003): "Board of

Director Diversity and Firm Financial Performance” *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 11, pp. 102-111, April 2003.

EUROPEAN COMMISSION (2005): “The business case for diversity. Good practices in the workplace”. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.

EUROPEAN COMMISSION (2003): “The costs and benefits of diversity: A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises”. Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs.

EUROPEAN COMMISSION (2007): “Diversity for talent and competitiveness. The SME Business Case for Diversity”. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.

EUROPEAN COMMISSION (2007-2005): DG EMPL, Database on women and men in decision-making. Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs.

EUROPEAN COMMISSION STATISTICS (2006): “Executive Boards”. European Commission.

FARRELL, K.A. y HERSCH, P. (2005): “Additions to Corporate Boards: The Effect of Gender”. *Journal of Corporate Finance*, 2005, 11 (1-2), pp. 85-106.

FERRER, V.A., RAMIS, M.C., BOSCH, E. Y NAVARRO, C. (2006): "Definición de indicadores laborales asociados al principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres: el caso de España". *Revista de estudios de género. La ventana*. Núm. 024, pp. 7-56.

FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO – ECODES- (2004): “Género y

los Consejos de Administración de las empresas del Ibex 35". Documento de Trabajo 19/04/04. Fundación Ecología y Desarrollo.

FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (2000): "Estudio de opinión sobre la responsabilidad social de la empresa. Primera encuesta europea a ciudadanos sobre el papel de la empresa en la sociedad". Fundación Empresa y Sociedad.

GÁLVEZ, L. (2004): "Logros y retos del análisis de género en la historia económica de la empresa". ICE. Historia empresarial. Enero 2004 nº 812.

GARCÍA, I., GIL, C., PASCUAL, P., Rapún, M. (1998): "Una propuesta metodológica para la ordenación de las infraestructuras regionales". Estudios Regionales Nº 51 (1998), pág. 145-170.

GARCÍA, V.J; ROMEROSA, M.M, y LLORÉNS, F.J. (2007): "Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo". Universidad de Granada.

GÓMEZ ANSÓN, S. (2005): "Diversidad de género en los Consejos de Administración de las sociedades cotizadas y cajas de ahorros españolas". Papeles de la Fundación nº 12. Fundación de Estudios.

GRILICHES, Z. y JORGENSON, D. (1967): "The Explanation of Productivity Change", The Review of Economic Studies, vol. 24, nº 3, pp. 249-283.

GRUBAUGH, S.G., "Determinants of Foreign Direct Investment", The Review of Economics and Statistics, vol. 69, n.º 1, pp. 149-152, 1987.

HAMBRICK, D.C y MASON, P.A. (1984): "Upper echelon: The organization as a reflection of its top managers". Academy of Management Review, 9, 193-206.

HAMBRICK, D.C; SEUNG CHO, T. y CHEN, M.J. (1996): "The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves". Administrative

Science Quarterly, Vol. 41, 1996.

HENEMAN, R.L., TANSKY, J.W. y CAMP, S.M. (2000): "Human Resource Management practices in small and medium sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (1), pp. 11-26, 2000.

HERNÁNDEZ, A. (2009): *Internacionalización y competitividad de la economía española. Factores relevantes para la empresa*. Editorial Pirámide.

HORNSBY, J.S. y KURATKO, D.K., "Human resources management in small firms: critical issues for the 1990s". *Journal of Small Business Management*, 28(2), 9-18, 1990.

INSTITUTO DE LA MUJER (2007): *Mujeres en la presidencia y en los Consejos de Administración de las empresas del IBEX-35*.

INSTITUTO DE LA MUJER (2008): "Experiencias y perspectivas de competitividad en empresas con presencia de mujeres en los Consejos de Administración". Ministerio de Igualdad.

ITO, K. y PUCIK, V. (1993): "R&D Spending, Domestic Competition and Export Performance of Japanese Manufacturing Firms", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 61-75, 1993.

JACKSON, S.E., SHULER, R.S. y RIVERO, J.C. (1989): "Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices", *Personnel Psychology*, 42, pp. 727-786, 1989.

JACOBSON, B. (1999): "Diversity management process of transformational change". Paper presentado en Total E-Quality Management Conference. Nuremberg, 29 de abril de 1999.

JENSEN, M.C. y MECKLING, W.H.(1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, October, 1976, Vol. 3, No. 4, pp. 305-360.

JIMÉNEZ, I.C., DE LA ORDEN, M.C. Y PLAZA, P. (2008): “La empresa global, adaptación, y conocimiento de la diversidad” en “*Estableciendo puentes en una economía global*” / coord. Pindado, J. y Payne, G. Vol. 2, 2008.

KIRSHNAN, H.A y PARK, D. (2003): “A few good women—on top management teams” Department of Management and Entrepreneurship, Xavier University, Cincinnati.

KOCHAN, T.; BEZRUKOVA, K.; ELY, R.; JACKSON, E.; JOSHI, A.; JEHN, K.; LEONARD, J.; LEVINE, D. y THOMAS, D. (2003): “The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. Human Resources Management, Vol. 42, nº1, pp. 3-21.

KUROWSKI, L. (2002): “Cloaked culture and veiled diversity: Why theorist ignored early US workforce diversity”, Management Decision, vol 40. nº2, 2002, pp. 183-91.

LACUESTA, A., PUENTE, S. y CUADRADO, P. (2009): "Una aproximación a la medición de la calidad del factor trabajo en España, Boletín Económico del Banco de España, Enero 2009.

LATTIMER, R.L. (1998): “The case for diversity in global business, and the impact of diversity on team performance”, Competitiveness Review, 8, 2, pp. 3-17.

LEE, P.M. y JAMES, E.H. (2003): “She-E-Os: gender effects and stock price reactions to the announcements of top executive appointments”. Darden Graduate School of Business Administration. Working paper 02–11.

LEONARD, J.; LEVINE, D. y THOMAS, D. (2003): "The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. Human Resources Management, Vol. 42, nº1, pp. 3-21.

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

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

MARIMUTHU, M. y KOLANDAISAMY, I. (2009): "Can demographic diversity in top management team contribute for greater financial performance? An empirical discussion". The Journal of International Social Research, vol 2/8. Summer 2009.

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

MARTINEZ, M.I., GUILLO, N., SANTERO, R. y CASTRO, R.B. (2011): Trayectorias laborales de las mujeres que ocupan puestos de alta cualificación. Colección EME. Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad.

MARTINEZ, M.I., SANTERO, R., SÁNCHEZ, L. y MARCOS, M.A. (2009): "Factores de competitividad de la pyme española", EOI, 2009.

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

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

MATEOS, R.; GIMENO, R. y ESCOT, L. (2007): “Discriminación en los Consejos españoles: análisis e implicaciones económicas”. Uibcongres. Fundació General de la Universitat de las Illes Balears.

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

METCALFE, S. (1995): “Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change”, Oxford, Blackwell, 1995.

MILLIKEN, F.J. y MARTINS, L.L. (1996): "Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups". *Academy of Management Review*, Vol. 21. Nº 2. 402-433.

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

MODIGLIANI, F. y MILLER, M.H. (1958): “The cost of capital, corporate finance and the theory of investment”, *American Economic Review*, 48, pp. 261-297, 1958.

MORAL, E. y HURTADO, S. (2003): "Evolución de la calidad del factor trabajo en España", *Documentos Ocasionales*, nº 0306, Banco de España, 2003.

OSBORNE, R. (2005): “Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones: diferencias numéricas, acción positiva y paridad”, *Política y Sociedad*,

Vol. 42 Núm. 2.

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

PÉREZ, C. (2004): *Técnicas de Análisis Multivariante de Datos*. Editorial Pearson Prentice Hall.

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

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

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

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

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

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

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

RANDROY, T. y THOMSEN, S. (2006): “A Nordic perspective on Board

Diversity”. Nordic Innovation Center.

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

ROBINSON, G. y DECHANT, K. (1997): “Building a Business Case for Diversity”. *Academy of management Executive*, Vol. 11, No. 3, pp21-31.

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

ROOSEVELT, T. (2001): Elements of a Successful "diversity" process: part I, American Institute for Managing Diversity, Atlanta, Estados Unidos.

ROSE, C. (2007): “Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence”. *Corporate Governance: An International Review* 15:2, 404–413.

RYAN, M.K. y HASLAM, S.A. (2005): “The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions”. *British Journal of Management*, 16, 81-90.

SALAZAR, M.A. (2006): “El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? Universidad de Viña del Mar. Chile.

SÁNCHEZ CARRIÓN, J.J. (1984): Introducción a las técnicas de análisis multivariable aplicadas a las Ciencias Sociales, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.

SÁNCHEZ GARDEY, G. (2007): “La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión”. Universidad de Cádiz.

SÁNCHEZ-APELLÁN, M. (1997): “Mujeres, dirección y cultura

organizacional”. CIS.

SASTRE CASTILLO, M.A. (2004): ““¿Igualdad en la empresa? La gestión de la diversidad”. Dirección Estratégica, número 11, septiembre-noviembre, 2004, pp. 20-25.

SCHUBERT, R.; BROWN, M.; GYSLER, M. y BRACHINGER, H.W. (1999), "Financial decision-making: are women really more risk-averse?", *American Economic Review*.

SCHUMPETER, J.A., “Capitalism, Socialism, and Democracy”, New York, Harper and Brothers, 1942.

SHRADER, C.B.; BLACKBURN, V.B. y ILES, P. (2007): “Women in management and firm financial performance: An exploratory study”. *Journal of Managerial Issues*, 9 (3) 355-372.

SMITH, N.; SMITH, V. y VERTER, M. (2006): “Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms”. IZA Department 1708.

SOLOW, R. (1957): "Technical Change and the Aggregate Production Function", *Review of Economics and Statistics*, 39(3), pp. 312-320.

SUSAETA, L. Y NAVAS, J.E. (2005): “La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva. Una aplicación a la empresa multinacional”. *Cuadernos de Estudios Empresariales*. 2005 nº15 153-177.

TOHARIA, L. Dir (2005): *El problema de la temporalidad en España: un diagnóstico*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

VALCÁRCEL, A. (1997-2000): “El camino hacia la paridad: Presencia de

mujeres en los ámbitos relevantes de la toma de decisiones”. Instituto de la Mujer. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

WOLFE, R., “Organizational innovation: Review, critique, and suggested research directions”. *Journal of Management Studies*, 31, pp. 405-432, 1994.

CAPÍTULO 10

ANEXOS

ANEXO 1. REVISIÓN DE LA LITERATURA INTERNACIONAL Y NACIONAL ENTRE DIVERSIDAD DE GÉNERO Y RESULTADOS EMPRESARIALES (1/4)

AUTORES/AS	METODOLOGÍA	MEDIDA DE RESULTADOS EMPRESARIALES	MEDIDA DE DIVERSIDAD DE GÉNERO	MUESTRA	RESULTADOS
Adler, 2001	Análisis descriptivo a través de un ranking de empresas	% de Beneficio sobre Ingresos, Activo y Capitalización bursatil	Nº de mujeres en alta dirección y consejos de dirección	215 empresas del listado Fortune 500 (1980-98)	Correlación positiva
Carter et al, 2003	Estimación por MC2E de empresas con y sin diversidad (de género y minorías étnicas). Estudian la endogeneidad	Valor de la empresa medido por Q de Tobin	% mujeres en consejos	637 empresas del listado Fortune 1000 (1997)	Relación positiva estadísticamente significativa entre % de mujeres en consejos y valor de la empresa (variable dependiente)
Erhard et al, 2003	Análisis de correlación y regresión	Rentabilidad de activos e inversiones	% mujeres en consejos	127 empresas más importantes de USA (1993-98)	Correlación positiva
Lee y James, 2003	Análisis de correlación y estimación de regresión multivariante	Rendimiento de acciones	Variable dicotómica de género para el anuncio del nombramiento	2.555 anuncios de empresas de nombramientos (presidentes, vice-presidentes, miembros de consejos, etc.) (1990-2000)	Negativos
Catalyst, 2004	Análisis por cuartiles e industrias	Rendimiento total para los accionistas (TRS) y rentabilidad económica (ROE)	Nº de mujeres en consejos	365 empresas del listado Fortune 500 (1996-2000)	Correlación positiva

ANEXO 1. REVISIÓN DE LA LITERATURA INTERNACIONAL Y NACIONAL ENTRE DIVERSIDAD DE GÉNERO Y RESULTADOS EMPRESARIALES (2/4)

AUTORES/AS	METODOLOGÍA	MEDIDA DE RESULTADOS EMPRESARIALES	MEDIDA DE DIVERSIDAD DE GÉNERO	MUESTRA	RESULTADOS
Adams y Ferreira, 2004	Estimación de modelos de variable discreta (probit)	Rendimiento de acciones, Q de Tobin y ROA	Variable dicotómica de género en la dirección de la empresa y proporción de mujeres en los consejos	1.024 empresas suecas cotizadas (1998)	Un aumento del riesgo disminuye la probabilidad de que la empresa sea dirigida por una mujer. El ROA tiene efecto negativo (casi nulo) en la diversidad. La Q de Tobin tiene efecto positivo y significativo en la proporción de mujeres en consejos
Ryan y Haslam, 2005	Análisis de correlación y ANOVA entre variación anual y mensual del precio de las acciones antes y después de la incorporación del nuevo miembro del consejo	Rendimiento de acciones	Incorporación de una mujer en el consejo	35 empresas del FTSE que han incorporado hombres o mujeres en sus consejos (2003)	Correlación negativa entre rendimientos anuales y % mujeres. Contraste de medias indica que no existen diferencias entre incorporar H/M en resultados anuales.
Smith et al, 2006	Análisis de un panel de empresas y test de causalidad	VAB/Facturación neta; Beneficios ordinarios/Facturación neta; Resultados ordinarios/Activos netos y Resultados netos después de impuestos	% de mujeres en dirección y consejos	2.500 mayores empresas danesas (1993-2001)	Efectos positivos de diversidad de género sobre resultados (No la inversa)
Randoy y Thomsen, 2006	Análisis de correlación y estimación de regresión	Rentabilidad de las acciones y ROA	% de mujeres elegidas para el consejo de administración e Índice	343 mayores empresas escandinavas (2005)	No encuentran efectos de diversidad de género sobre rentabilidad (ni ROA ni

ANEXO 1. REVISIÓN DE LA LITERATURA INTERNACIONAL Y NACIONAL ENTRE DIVERSIDAD DE GÉNERO Y RESULTADOS EMPRESARIALES (3/4)

AUTORES/AS	METODOLOGÍA	MEDIDA DE RESULTADOS EMPRESARIALES	MEDIDA DE DIVERSIDAD DE GÉNERO	MUESTRA	RESULTADOS
Dutta y Bose, 2007	Test no paramétrico (Kruskal-Wallis H)	Resultados financieros medidos a través del ROE y RAE	Presencia de mujeres en consejos	15 bancos bangladesíes en el Dhaka Stock Exchange y en el Chittagong Stock Exchange (2002-2005)	Resultados ambiguos, depende del año y del nivel de significatividad
Schrader et al, 2007	Estimación de una regresión jerárquica	margen de beneficios; rentabilidad sobre activos; rentabilidad sobre ingresos y rentabilidad	% de mujeres en dirección	200 empresas USA con mayor valor de mercado (1992)	Efectos ambiguos dependiendo de cómo se mida la diversidad, y la variable económica que se relacione.
Rose, 2007	Análisis de sección cruzada	Q de Tobin	Presencia de mujeres en consejos	Empresas danesas (1998-2001)	No encuentra relación entre presencia de mujeres en consejos y resultados empresariales
McKinsey, 2007-1º	Encuesta ad hoc sobre criterios organizacionales		Nº mujeres en consejos	101 empresas europeas, americanas y asiáticas	Las empresas con más de 3 mujeres se posicionan mejor en todos los ámbitos organizacionales
McKinsey, 2007-2º	Comparación de la media de empresas con 2 o más mujeres en consejos	ROE, resultados operativos y crecimiento del precio	Nº y proporción de mujeres en consejos	89 empresas europeas de más de 150 millones de euros de capitalización	Correlación positiva entre mujeres en consejos (superior a 3) y resultados empresariales
Marimuthu y Kolandaisamy, 2009	Estimación de regresiones lineales por MCO	ROA y ROE	Porcentaje de mujeres en alta dirección.	100 mayores empresas no financieras de Malasya (2000-2006)	No parece ser relevante la diversidad en la alta dirección sobre los resultados financieros. Duda sobre la relación lineal.

ANEXO 1. REVISIÓN DE LA LITERATURA INTERNACIONAL Y NACIONAL ENTRE DIVERSIDAD DE GÉNERO Y RESULTADOS EMPRESARIALES (4/4)

AUTORES/AS	METODOLOGÍA	MEDIDA DE RESULTADOS EMPRESARIALES	MEDIDA DE DIVERSIDAD DE GÉNERO	MUESTRA	RESULTADOS
Mateos de Cabo et al, 2007	Estimación de modelos de variable discreta	rentabilidad, productividad por empleado/a, riesgo y endeudamiento	Presencia de mujer	1805 mayores empresas españolas por ingresos de explotación	No existe correlación entre nº de mujeres en consejo y resultados, excepto para el riesgo. "Las empresas con mayor incertidumbre en sus resultados son aquellas en las que menos probable es que una mujer sea consejera"
Carnicer et al, 2007	Análisis de diferencia de medias (t-test)	Ratios de rentabilidad y beneficio/ingresos	Presencia de mujer, número y porcentaje de mujeres	625 empresas españolas del listado "Las 2000 mayores empresas españolas" (2000-2004)	Diferencia en rentabilidad para empresas con presencia de mujeres. El ratio beneficio/ingresos influye en el nº y % de mujeres positivamente
Condor y Esteban, 2008	Regresión logística para calcular probabilidad de que la empresa supere la rentabilidad media	ROI	Nº de consejeras independientes, % consejeras ejecutivas y % de mujeres en consejo	146 empresas españolas obligadas a presentar IAGC a la CNMV (2004)	No encuentran efectos significativos
Instituto de la Mujer, 2008	Análisis descriptivo y estimación modelo logit para calcular la probabilidad de que las empresas con mujeres sean más competitivas	Rentabilidad económica, Productividad aparente del trabajo e Indicador sintético de competitividad	Nº y porcentaje de mujeres en consejos	855 empresas españolas encuestadas de 50 o más trabajadores/as (2007). Los datos económico-financieros se refieren al periodo 2000-2005.	La presencia de consejeras aumenta la probabilidad de que la empresa sea más rentable. El % de mujeres en consejos aumenta la probabilidad de que la empresa esté entre las más competitivas (Indicador Dinámico de Competitividad).
Albert et al., 2008	Análisis descriptivo y modelo de recuento de Poisson.	ROA e ingresos de explotación por empleado y como medida de riesgo, la volatilidad en la rentabilidad	Nº de mujeres en consejos de administración	3.000 empresas de la Comunidad de Madrid (registros de SABI 2006)	Mayor presencia femenina en el consejo proporciona mejores resultados empresariales, aunque existe una relación negativa entre el riesgo y la probabilidad de que un consejero sea mujer

ANEXO 2. DISTRIBUCIÓN DE PUESTOS DIRECTIVOS POR SEXO. ANÁLISIS DE EMPRESAS.

A. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

NUTS

	Hombre	Mujer
1. Noroeste	81,5	18,5
2. Noreste	81,5	18,5
3. Comunidad de Madrid	73,7	26,3
4. Centro	79,4	20,6
5. Este	73,6	26,4
6. Sur	82,9	17,1
7. Canarias	71,2	28,8
Total	76,4	23,6

MERCADO PRINCIPAL DESTINO DE SU PRODUCCIÓN/SERVICIO

	Hombre	Mujer
Local/Regional	72,7	27,3
Nacional	77,5	22,5
Europeo	82,3	17,7
Resto del mundo	75,5	24,5
Total	76,4	23,6

TAMAÑO EMPRESARIAL

	Hombre	Mujer
De 1 a 49	75,5	24,5
De 50 a 199	77,7	22,3
200 y más	76,6	23,4
Total	76,4	23,6

CONTROL

	Hombre	Mujer
Público	67,7	32,3
Privado	76,9	23,1
Total	76,4	23,6

CONVENIO

	Hombre	Mujer
De sector	74,7	25,3
Interprovincial, provincial, comarcal, etc.	78,5	21,5
De empresa	77,4	22,6
De centro de trabajo	74,8	25,2
Otro	84,2	15,8
Total	76,4	23,6

SECTOR DE ACTIVIDAD

		Hombre	Mujer
C. INDUSTRIAS EXTRACTIVAS	CA00	85,7	14,3
D. INDUSTRIA MANUFACTURERA	DABC	89,1	10,9
	DDE0	89,9	10,1
	DE22	77,2	22,8
	DFGH	83,5	16,5
	DI26	92,9	7,1
	DJ00	91,5	8,5
	DK29	96,5	3,5
	DL00	92,5	7,5
	DMN0	87,9	12,1
E. PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, GAS Y AGUA	EE00	89,0	11,0
F. CONSTRUCCION	F045	87,7	12,3
G. COMERCIO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	GG00	85,9	14,1
	GG52	58,7	41,3
H. HOSTELERÍA	H055	65,9	34,1
I. TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	II00	88,8	11,2
	II01	73,1	26,9
J. INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	JJ00	78,0	22,0
K. ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y DE ALQUILER, SERVICIOS EMPRESARIALES	KK00	65,7	34,3
M. EDUCACIÓN	MM00	49,9	50,1
N. ACTIVIDADES SANITARIAS Y VETERINARIAS; SERVICIOS SOCIALES	NN00	49,4	50,6
O. OTRAS ACTIVIDADES SOCIALES Y DE SERVICIOS PRESTADOS A LA COMUNIDAD; SERVICIOS PERSONALES	OO00	60,9	39,1
Total		76,4	23,6

B. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO

TIPO DE JORNADA

	Hombre	Mujer
Tiempo completo	77,1	22,9
Tiempo parcial	38,5	61,5
Total	76,4	23,6

DURACIÓN

	Hombre	Mujer
Duración indefinida	76,6	23,4
Duración determinada	67,9	32,1
Total	76,4	23,6

C. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJADOR

ANTIGÜEDAD

	Hombre	Mujer
Menos de 1 año	73,0	27,0
Entre 1 y 2 años	66,3	33,7
Entre 2 y 5 años	70,3	29,7
Entre 5 y 10 años	70,5	29,5
Más de 10 años	83,6	16,4
Total	76,4	23,6

ESTUDIOS

	Hombre	Mujer
Sin estudios	81,5	18,5
Educación primaria	81,9	18,1
Educación secundaria I	81,5	18,5
Educación secundaria II	79,5	20,5
Formación profesional de grado medio	79,6	20,4
Formación profesional de grado superior	78,3	21,7
Diplomados universitarios o equivalente	76,7	23,3
Licenciados, ingenieros superiores y doctores	73,9	26,1
Total	76,4	23,6

ANEXO 3. DISTRIBUCIÓN POBLACIONAL Y MUESTRAL POR SECTOR DE ACTIVIDAD Y TAMAÑO EMPRESARIAL

DIRCE (Población)

DIRCE	De 1 a 49	De 50 a 199	200 y más	Total
C. INDUSTRIAS EXTRACTIVAS	0,157	0,006	0,001	0,163
D. INDUSTRIA MANUFACTURERA	9,555	0,330	0,073	9,958
E. PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, GAS Y AGUA	0,152	0,009	0,003	0,164
F. CONSTRUCCION	13,908	0,221	0,031	14,160
G. COMERCIO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	28,623	0,210	0,036	28,869
H. HOSTELERÍA	9,779	0,083	0,014	9,876
I. TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	6,103	0,070	0,016	6,190
J. INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	3,279	0,021	0,005	3,304
K. ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y DE ALQUILER, SERVICIOS EMPRESARIALES	15,567	0,268	0,072	15,906
M. EDUCACIÓN	1,889	0,097	0,010	1,996
N. ACTIVIDADES SANITARIAS Y VETERINARIAS; SERVICIOS SOCIALES	2,878	0,069	0,020	2,967
O. OTRAS ACTIVIDADES SOCIALES Y DE SERVICIOS PRESTADOS A LA COMUNIDAD; SERVICIOS PERSONALES	6,354	0,077	0,016	6,447
Total	98,244	1,461	0,296	100,000

EES 2006 (Muestra sin ponderar)

EES 2006	De 1 a 49	De 50 a 199	200 y más	Total
C. INDUSTRIAS EXTRACTIVAS	1,515	0,206	0,048	1,769
D. INDUSTRIA MANUFACTURERA	24,958	7,584	3,387	35,929
E. PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, GAS Y AGUA	1,247	0,463	0,268	1,979
F. CONSTRUCCION	6,363	1,776	0,662	8,801
G. COMERCIO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	6,800	1,523	1,434	9,757
H. HOSTELERÍA	4,001	1,122	0,504	5,627
I. TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	4,193	1,015	0,919	6,127
J. INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	2,468	0,717	0,919	4,104
K. ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y DE ALQUILER, SERVICIOS EMPRESARIALES	6,307	1,784	1,787	9,879
M. EDUCACIÓN	2,828	1,144	0,691	4,663
N. ACTIVIDADES SANITARIAS Y VETERINARIAS; SERVICIOS SOCIALES	2,038	1,074	1,611	4,722
O. OTRAS ACTIVIDADES SOCIALES Y DE SERVICIOS PRESTADOS A LA COMUNIDAD; SERVICIOS PERSONALES	5,068	1,078	0,497	6,642
Total	67,786	19,485	12,729	100,000

EES 2006 CON PUESTOS DIRECTIVOS (Submuestra)

EES 2006 - Con puestos directivos	De 1 a 49	De 50 a 199	200 y más	Total
C. INDUSTRIAS EXTRACTIVAS	1,230	0,236	0,052	1,518
D. INDUSTRIA MANUFACTURERA	15,000	14,188	11,204	40,393
E. PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, GAS Y AGUA	1,597	0,995	0,969	3,560
F. CONSTRUCCION	1,073	1,047	1,073	3,194
G. COMERCIO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	3,508	1,937	2,147	7,592
H. HOSTELERÍA	1,859	1,623	1,204	4,686
I. TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	2,173	1,623	1,990	5,785
J. INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	6,178	4,136	6,047	16,361
K. ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y DE ALQUILER, SERVICIOS EMPRESARIALES	3,115	1,571	1,649	6,335
M. EDUCACIÓN	1,126	0,550	0,654	2,330
N. ACTIVIDADES SANITARIAS Y VETERINARIAS; SERVICIOS SOCIALES	0,524	1,021	1,440	2,984
O. OTRAS ACTIVIDADES SOCIALES Y DE SERVICIOS PRESTADOS A LA COMUNIDAD; SERVICIOS PERSONALES	2,408	1,649	1,204	5,262
Total	39,791	30,576	29,634	100,000

EES 2006 CON MÁS DE UN PUESTO DIRECTIVO (Submuestra final)

EES 2006 - Con más de un puesto directivo	De 1 a 49	De 50 a 199	200 y más	Total
C. INDUSTRIAS EXTRACTIVAS	0,636	0,091	0,091	0,817
D. INDUSTRIA MANUFACTURERA	4,814	9,991	15,077	29,882
E. PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, GAS Y AGUA	0,727	0,908	1,907	3,542
F. CONSTRUCCION	0,272	0,727	1,544	2,543
G. COMERCIO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	0,817	1,726	2,543	5,086
H. HOSTELERÍA	0,091	0,545	0,999	1,635
I. TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	0,545	1,272	2,997	4,814
J. INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	8,174	11,353	18,983	38,510
K. ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y DE ALQUILER, SERVICIOS EMPRESARIALES	1,998	1,907	1,817	5,722
M. EDUCACIÓN	0,182	0,454	0,817	1,453
N. ACTIVIDADES SANITARIAS Y VETERINARIAS; SERVICIOS SOCIALES	0,091	0,363	0,727	1,181
O. OTRAS ACTIVIDADES SOCIALES Y DE SERVICIOS PRESTADOS A LA COMUNIDAD; SERVICIOS PERSONALES	1,272	1,635	1,907	4,814
Total	19,619	30,972	49,410	100,000

ANEXO 4. DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS SEGÚN DIVERSIDAD TRANSVERSAL DE GÉNERO

1. DISTRIBUCIÓN POR NUTS

	Nº Empresas		%	
	No diversa	Diversa	No diversa	Diversa
1. Noroeste	60	46	56,6%	43,4%
2. Noreste	141	59	70,5%	29,5%
3. Comunidad de Madrid	170	104	62,0%	38,0%
4. Centro	72	45	61,5%	38,5%
5. Este	167	100	62,5%	37,5%
6. Sur	74	52	58,7%	41,3%
7. Canarias	16	19	45,7%	54,3%
Total	700	425	62,2%	37,8%

2. DISTRIBUCIÓN POR TAMAÑO EMPRESARIAL

	Nº Empresas		%	
	No diversa	Diversa	No diversa	Diversa
De 1 a 49	142	82	63,4	36,6
De 50 a 199	227	113	66,8	33,2
200 y más	322	230	58,3	41,7
Total	691	425	61,9	38,1

3. DISTRIBUCIÓN POR CONTROL O PROPIEDAD DE LA EMPRESA

	Nº Empresas		%	
	No diversa	Diversa	No diversa	Diversa
Público	36	21	63,2%	36,8%
Privado	664	404	62,2%	37,8%
Total	700	425	62,2%	37,8%

4. DISTRIBUCIÓN POR MERCADO AL QUE DIRIGE SU PRODUCCIÓN

	Nº Empresas		%	
	No diversa	Diversa	No diversa	Diversa
Local/Regional	116	58	66,7%	33,3%
Nacional	416	277	60,0%	40,0%
Europeo	66	13	83,5%	16,5%
Resto del mundo	102	77	57,0%	43,0%
Total	700	425	62,2%	37,8%

5. DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE CONVENIO

	Nº Empresas		%	
	No diversa	Diversa	No diversa	Diversa
De sector	306	301	50,4%	49,6%
Interprovincial, provincial, comarcal, etc.	181	48	79,0%	21,0%
De empresa	188	74	71,8%	28,2%
De centro de trabajo	24	1	96,0%	4,0%
Otro	1	1	50,0%	50,0%
Total	700	425	62,2%	37,8%

6. DISTRIBUCIÓN POR SECTOR DE ACTIVIDAD

	Nº Empresas		%	
	No diversa	Diversa	No diversa	Diversa
C. INDUSTRIAS EXTRACTIVAS	11	1	91,7%	8,3%
D. INDUSTRIA MANUFACTURERA	292	50	85,4%	14,6%
E. PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, GAS Y AGUA	28	11	71,8%	28,2%
F. CONSTRUCCION	28	0	100,0%	0,0%
G. COMERCIO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	42	15	73,7%	26,3%
H. HOSTELERÍA	18	0	100,0%	0,0%
I. TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y	38	15	71,7%	28,3%
J. INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	153	272	36,0%	64,0%
K. ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y DE ALQUILER, SERVICIOS EMPRESARIALES	32	33	49,2%	50,8%
M. EDUCACIÓN	10	7	58,8%	41,2%
N. ACTIVIDADES SANITARIAS Y VETERINARIAS; SERVICIOS SOCIALES	10	3	76,9%	23,1%
O. OTRAS ACTIVIDADES SOCIALES Y DE SERVICIOS PRESTADOS A LA COMUNIDAD; SERVICIOS PERSONALES	38	18	67,9%	32,1%
Total	700	425	62,2%	37,8%

ANEXO 5. TRANSFORMACIÓN DE CONDICIONES LABORALES DE LA EES-TRABAJADORES A EES-EMPRESAS

EES 2006 - TRABAJADORES/AS	TRANSFORMACIÓN INTERMEDIA (EN EES 2006 - TRABAJADORES/AS)	AGREGACIÓN POR EMPRESA	EES 2006 - EMPRESAS
DURACION DEL CONTRATO (1=DURACION INDEFINIDA 2=DURACION DETERMINADA)	CONTRATO DURACIÓN INDEFINIDA (1=DURACIÓN INDEFINIDA, 0=CASO CONTRARIO)	Nº CONTRATOS INDEFINIDA (SUMA) DURACIÓN	%CONTRATOS DE DURACIÓN INDEFINIDA = (Nº CONTRATOS DURACIÓN INDEFINIDA)*100/TOTAL EMPLEADOS/AS DE LA EMPRESA
	CONTRATO DURACIÓN DETERMINADA (1=DURACIÓN DETERMINADA, 0= CASO CONTRARIO)	Nº CONTRATOS DETERMINADA (SUMA) DURACIÓN	GRADO DE TEMPORALIDAD = %CONTRATOS DE DURACIÓN DETERMINADA = (Nº CONTRATOS DURACIÓN DETERMINADA)*100/TOTAL EMPLEADOS/AS DE LA EMPRESA.5
TIPO DE JORNADA (1=TIEMPO COMPLETO 6=TIEMPO PARCIAL)	CONTRATO A TIEMPO COMPLETO (1= TIEMPO COMPLETO, 0=CASO CONTRARIO)	Nº CONTRATOS A TIEMPO COMPLETO (SUMA)	%CONTRATOS A TIEMPO COMPLETO = (Nº CONTRATOS A TIEMPO COMPLETO)*100/TOTAL EMPLEADOS/AS DE LA EMPRESA
	CONTRATO A TIEMPO PARCIAL (1= TIEMPO PARCIAL, 0=CASO CONTRARIO)	Nº CONTRATOS A TIEMPO PARCIAL (SUMA)	GRADO DE PARCIALIDAD = %CONTRATOS A TIEMPO PARCIAL= (Nº CONTRATOS A TIEMPO PARCIAL)*100/TOTAL EMPLEADOS/AS DE LA EMPRESA
MESES DE ANTIGÜEDAD (DE 0 A 12)	ANTIGÜEDAD=AÑOS DE ANTIGÜEDAD+(1/12)MESES DE ANTIGÜEDAD	ANTIGÜEDAD MEDIA (MEDIA) ANTIGÜEDAD MÁXIMA (MÁXIMO)	ANTIGÜEDAD RELATIVA =ANTIGÜEDAD MEDIA/ANTIGÜEDAD MÁXIMA
AÑOS DE ANTIGÜEDAD (DE 0 A 99)			
JORNADA SEMANAL PACTADA (HORAS) - JSP1 (DE 0 A 99)	JORNADA SEMANAL PACTADA (JSP)=JSP1+JSP2/60		GANANCIA RELATIVA =GXH MEDIA/GXH MEDIA SECTOR
JORNADA SEMANAL PACTADA (MINUTOS) - JSP2 (DE 0 A 60)			
DIAS CON SALARIO COMPLETO (DE 0 A 30) - DIAS	DIAS=(31 SI DIAS=0, DIAS SI DIAS>0)		
	HORAS NORMALES=(DIAS) x (JSP/7).		

EES 2006 - TRABAJADORES/AS			
EES 2006 - TRABAJADORES/AS	TRANSFORMACIÓN INTERMEDIA (EN EES 2006 - TRABAJADORES/AS)	AGREGACIÓN POR EMPRESA	EES 2006 - EMPRESAS
HORAS EXTRAORDINARIAS (DE 0 A 99) - HEXTRA	HORAS TRABAJADAS MENSUALES=HORAS NORMALES+ HEXTRA		
PAGOS POR HORAS EXTRAORDINARIAS - PHEXTRA	GANANCIA MENSUAL= SALBASE + COMSAL + PHEXTRA + EXTRAORM		
PAGA EXTRAORDINARIA MENSUAL - EXTRAORM			
COMPLEMENTOS SALARIALES - COMSAL			
SALARIO BASE- SALBASE			
	GANANCIA POR HORA (GXH) = GANANCIA MENSUAL / HORAS TRABAJADAS MENSUALES	GXH MEDIA (MEDIA) GXH MEDIA POR SECTOR DE ACTIVIDAD	
COMPLEMENTOS SALARIALES VARIABLES - COMSALV	TRABAJADOR/A CON COMPLEMENTOS VARIABLES Y RESPONSABILIDAD (1-SI RESPON=1 Y COMSALV>0, 0-CASO CONTRARIO)	Nº TRABAJADORES/AS CON COMPLEMENTOS VARIABLES Y RESPONSABILIDAD	% PLANTILLA CON COMPLEMENTOS SALARIALES VARIABLES Y RESPONSABILIDAD=Nº TRABAJADORES/AS CON COMPLEMENTOS VARIABLES Y RESPONSABILIDAD*100/TOTAL EMPLEADOS/AS DE LA EMPRESA
RESPONSABILIDAD EN ORGANIZACIÓN Y/O SUPERVISION (1=SI, 6=NO) - RESPON			