

# Investigaciones y Publicaciones 2014 (II)



## Mujeres en la Alta Dirección en España

*Custodia Cabanas, Elena Morales, Silvia Molinero*



Centro de  
Gobierno Corporativo



# Mujeres en la Alta Dirección en España

---

*Custodia Cabanas*

*Elena Morales*

*Silvia Molinero*



## ÍNDICE

<b>I. Resumen Ejecutivo</b> .....	<i>pág. 5</i>
<b>II. Introducción y alcance</b> .....	<i>pág. 7</i>
<b>III. Factores que favorecen el ascenso de las mujeres a la Alta Dirección</b> .....	<i>pág. 9</i>
<b>IV. Factores que frenan el ascenso de las mujeres a la Alta Dirección</b> .....	<i>pág. 12</i>
<b>V. Análisis de datos</b> .....	<i>pág. 21</i>
5.1. Descripción del concepto de Alta Dirección.....	<i>pág. 21</i>
5.2. Descripción de la muestra de empresas.....	<i>pág. 23</i>
5.3. Análisis de datos por empresas.....	<i>pág. 26</i>
5.3.1. Empresas sin mujeres en la Alta Dirección.....	<i>pág. 26</i>
5.3.2. Comparativa número de hombres vs. número de mujeres en la Alta Dirección.....	<i>pág. 28</i>
5.3.3. Distribución de mujeres en la Alta Dirección.....	<i>pág. 29</i>
5.4. Mujeres directivas.....	<i>pág. 30</i>
5.4.1. Número de mujeres en la Alta Dirección por tipología de empresas.....	<i>pág. 32</i>
5.4.2. Distribución de las mujeres directivas por sector.....	<i>pág. 34</i>
5.4.3. Distribución de las mujeres directivas por cargos.....	<i>pág. 35</i>
<b>VI. Mujeres en la Alta Dirección en Europa y resto del mundo</b> .....	<i>pág. 38</i>
<b>VII. Conclusiones y recomendaciones</b> .....	<i>pág. 41</i>
<b>VIII. Anexos</b> .....	<i>pág. 43</i>
<b>IX. Autoras</b> .....	<i>pág. 47</i>



## I. RESUMEN EJECUTIVO

El informe “Mujeres en la Alta Dirección en España” presenta los resultados del análisis de los datos que describen el estado del arte de la presencia femenina en la Alta Dirección de las empresas españolas, que a su vez constituye la base natural de selección de las mujeres que accedan a los Consejos de Administración de dichas empresas.

La muestra la componen 147 empresas, elegidas en función de dos criterios: las cotizadas y 42 no cotizadas pertenecientes al ranking MERCO de Reputación Empresarial y de las que se han podido obtener datos de sus órganos de gobierno. Estas empresas pertenecen a 7 sectores de actividad económica según el Índice de la Bolsa de Madrid.

Para su mejor análisis, se han diferenciado dos grupos de Alta Dirección:

Grupo A, primera línea de poder, que comprende los cargos desde el Presidente hasta el Secretario General Técnico, y Grupo B, segunda línea de poder, que comprende los cargos desde miembros del comité de dirección hasta los miembros del equipo directivo o dirección ejecutiva.

Los resultados son los siguientes:

Hay un total de 234 mujeres de los 1.735 cargos analizados en las 147 empresas, lo que representa el 13.48% del total de los altos cargos.

De estas 234 mujeres, 8 son Presidentas (3.4%), 10 Secretarías generales (4.2%) 10 Directoras generales (4.2%) y 3 Vicepresidentas (1.2%) todas ellas pertenecen al llamado Grupo A y en

comparación con el número de hombres, representan el 7.56% mientras que las del Grupo B son el 15.32%.

Cabe destacar que de las empresas que tienen mujeres pertenecientes al Grupo A (el 18% de las empresas de la muestra), el 42% sólo tienen mujeres en la primera línea de poder, es decir que no parece que existan mujeres preparándose para su relevo o ascenso. El 51% de la muestra, sólo tiene mujeres en el Grupo B.

Del total de la muestra, el 24% de las empresas cuenta con 3 o más mujeres en la Alta Dirección, el 20% con 2 mujeres y el 25% sólo con 1 mujer.

De las 147 empresas que componen la muestra, el 31% no cuenta con mujeres entre sus altos cargos. Son las cotizadas, con un 31.4% las del Ibex 35 y un 34.3% las del mercado continuo, las que acumulan un mayor número de empresas sin mujeres en la Alta Dirección. Este dato es significativo ya que son estas empresas las que deberían estar preparando a mujeres para que accedan a su Consejo de Administración y así cumplir con los requisitos legales tanto nacionales como comunitarios.

También son las empresas cotizadas las que cuentan con menos mujeres entre sus altos cargos: el 10.34% en el caso del IBEX 35 y el 12.33% en el caso del mercado continuo, comparado con el 18.84% de las no cotizadas, que aunque es un porcentaje muy bajo, casi dobla al de las empresas del Ibex 35.

6

Este número tan reducido se debe a que la mayoría de las empresas cotizadas pertenecen a sectores considerados tradicionalmente como “masculinos”, como el sector Petróleo y Energía o el de Servicios de Consumo.

De los datos se desprende que existen determinados sectores en los que hay mayor número de mujeres, como el de Bienes de consumo (Farmacéuticas, Textil y calzado, Alimentación y bebidas), o el de Tecnología y telecomunicaciones. En el primer caso hay un 33.33% de mujeres que comparado con el número de empresas del sector que componen la muestra (27.72%) representa un porcentaje alto; y en el segundo caso existe un 15.81% de mujeres que comparado con el 10.89% de empresas del sector que componen la muestra, también es significativamente elevado.

También hay determinados cargos que cuentan con un mayor número de mujeres. Estos cargos son el llamado División de área (16.7% de los cargos), que engloba diferentes áreas de negocio de un sector, o la Dirección funcional de Recursos Humanos con 14.10% de los cargos. Cabría destacar la Dirección del área jurídica, con el 6.84% de los cargos, que supone la mejor opción para acceder a un puesto en el consejo de administración, ya que su ascenso natural es el de la Secretaria General, que tiene reservado un asiento en el Consejo.

Con respecto a las directivas pertenecientes al Grupo A, el 70.4% lleva un mínimo de 10 años trabajando en la empresa en la que desempeña el cargo.

## II. INTRODUCCIÓN Y ALCANCE

El informe “Mujeres en la Alta Dirección en España” forma parte de la investigación “Mujeres en los Consejos de Administración y en la Alta Dirección en España” liderada por el Centro de Gobierno Corporativo<sup>1</sup>. Tiene por objetivo presentar los resultados del análisis de los datos que describen el estado del arte de la presencia femenina en la Alta Dirección de las empresas españolas, que a su vez constituye la base natural de selección de las mujeres que accedan a los Consejos de Administración.

Para ello hemos analizado un total de 147 empresas seleccionadas en base a dos criterios:

1. Empresas cotizadas divididas en dos grupos: las que forman parte del Ibex 35 y las del mercado continuo. Estas empresas están sometidas a mayores regulaciones y obligadas a publicar sus datos de gobierno (Ley de Economía Sostenible; Art. 116 y Art. 117 de la Ley de Mercado de Valores; Art. 112 de la Ley de Sociedades Anónimas, etc.).
2. Empresas que pertenecen al ranking MERCO de reputación empresarial<sup>2</sup>, al ser un grupo de empresas de gran importancia en la economía nacional por su tamaño y volumen de negocio.

Hemos descubierto que en la actualidad hay un total de 234 mujeres en la Alta Dirección de las empresas que constituyen la muestra.

<sup>1</sup> Patrocinado por Iberdrola, IE, Mutua Madrileña y PwC. <http://centrogobiernocorporativo.ie.edu>

<sup>2</sup> <http://www.merco.info/es/countries/4/rankings/5>



La mayoría de los estudios y análisis sobre el número y representación de mujeres en las empresas se centra en su participación en los Consejos de Administración, pero lo que no se suele mencionar es la base que alimenta esas posiciones y que da las pautas para entender el problema de su reducido número.

Conforme la incorporación de la mujer al mercado laboral ha dejado de ser un fenómeno aislado y se ha convertido en un hecho irreversible, el desarrollo y acceso a las posiciones de poder requiere de la investigación necesaria que permita dimensionar y entender los factores que lo están afectando y las barreras que aparecen en el proceso.

Por otro lado este informe pretende también proponer las medidas necesarias que permitan el aprovechamiento de la mitad de la población, que además, en el caso de España, constituye un grupo especialmente bien formado, por lo que su contribución al crecimiento y desarrollo es fundamental para la economía nacional.

### III. FACTORES QUE FAVORECEN EL ASCENSO DE LAS MUJERES A LA ALTA DIRECCIÓN

Las evidencias empíricas sobre la existencia de diversidad de género en Alta Dirección y los resultados empresariales parecen indicar que están relacionados positivamente. Adler (2001)<sup>3</sup> en su estudio *Women in the executive suite correlate to high profits* encontró que las empresas con mayor número de mujeres directivas obtenían mejores resultados que la media de su sector en tres medidas de rentabilidad: beneficios como porcentaje de ingresos, activos y capitalización bursátil. Más adelante, un estudio de Catalyst (2004)<sup>4</sup> encontró una conexión entre diversidad de género y resultado financiero bidireccional, ya que las empresas con mejores resultados financieros también tenían más mujeres en sus equipos de Alta Dirección.

Estos y otros estudios como *Board of director diversity and firm financial performance* (Erhardt *et al.*, 2003)<sup>5</sup> ponen de manifiesto que la relación entre la existencia de mujeres en la Alta Dirección y los resultados empresariales no es ninguna casualidad.

Según el *Gender Gap report* de 2014<sup>6</sup> publicado por el World Economic Fórum existe una fuerte correlación entre los países con menores diferencias de género y los más competitivos económicamente. También indica que las empresas con mayor porcentaje de mujeres, particularmente en su consejo, tienen un 34% de mejora en sus retornos financieros.

<sup>3</sup> "Women in the executive suite correlate to high profits": <http://glassceiling.org/InTheNewsFolder/HBRArticleprintablePage.html>

<sup>4</sup> The bottom line: connecting corporate performance and gender diversity. Catalyst, 2004. Nueva York. [www.catalyst.org](http://www.catalyst.org)

<sup>5</sup> "Board of Director diversity and firm financial performance", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 11, N° 2, pp. 102-111

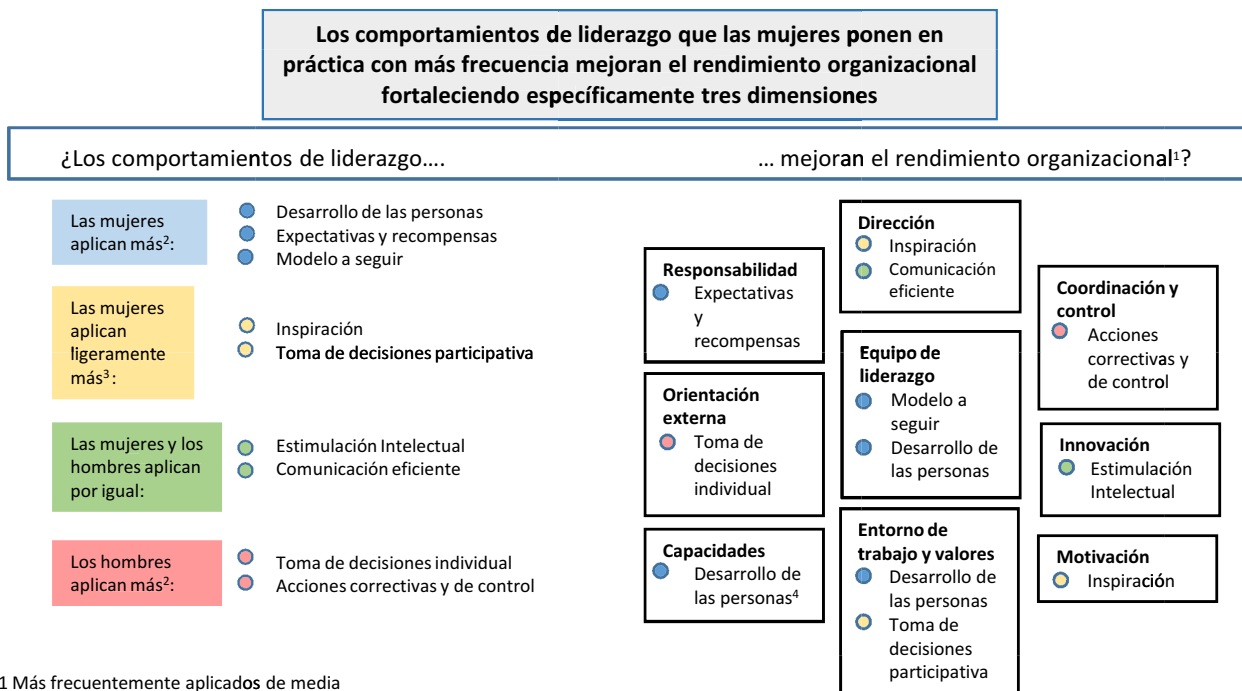
<sup>6</sup> <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/report-highlights/>

Otra explicación de este efecto, podría ser que las empresas con mayor representación femenina en su equipo directivo tengan más éxito porque en ellas se promociona a las personas en función de sus méritos y capacidades independientemente de su género.

Por otra parte, además, existen otros posibles determinantes como la capacidad de innovación o satisfacción de los empleados, que también pueden estar contribuyendo de forma diferencial a los resultados de la compañía.

Según el Informe de *Mckinsey Women Matter 2013*<sup>7</sup>, uno de los motivos que justifican los mejores resultados de las compañías con mujeres en la Alta Dirección es el estilo de liderazgo que las mujeres tienden a exhibir más frecuentemente que los hombres. (Figura 1)

**Figura 1.**



1 Más frecuentemente aplicados de media  
 2 Margen de frecuencia ≥4% estadísticamente significativo (t-test; p<0,05)  
 3 Margen de frecuencia of 1% estadísticamente significativo (t-test; p<0,05)  
 4 Impacto indirecto en el impulsor del rendimiento organizacional

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de *Women Matter 2013*, McKinsey.

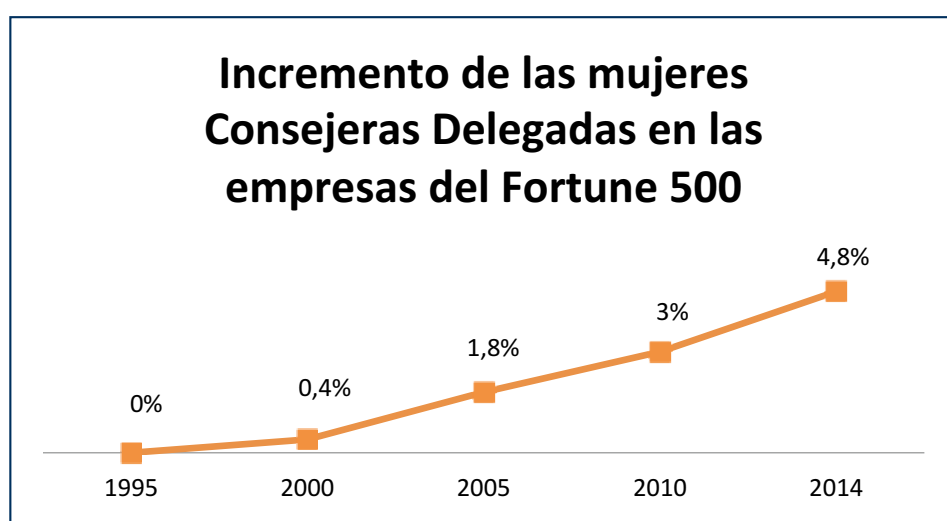
Este estilo de liderazgo, más frecuentemente aplicado por las mujeres, es lo que las empresas del siglo XXI, más planas y basadas en el talento, necesitan y se convierte en una oportunidad y una fuente de ventaja competitiva para las directivas.

<sup>7</sup> “Gender Diversity in top management: Moving corporate Culture, moving boundaries. *Women Matter 2013*, McKinsey

En España, no existen estudios que hayan analizado la relación entre la representación femenina en los equipos de Alta Dirección y en Consejos de Administración y los resultados de las empresas. Sí que existen estudios, como los realizados por el Centro de Gobierno Corporativo de IE: *Mujeres en los Consejos de Administración y en la alta dirección en España*<sup>8</sup> que evidencian la escasez de presencia femenina en estos cargos y otros como *Diversidad de género en los consejos de administración de las Sociedades cotizadas y Cajas de Ahorro españolas* de Olcese *et al.* (2005)<sup>9</sup> que señalan las características diferenciales que tienen las empresas con mayor representación femenina en los asientos de sus Consejos de Administración.

A pesar de estas evidencias, queda mucho camino por recorrer. En un país que se toma tan en serio las cuestiones de igualdad de género como USA, y según Catalyst<sup>10</sup> de las 500 mayores empresas del ranking de la revista Fortune, el 5% tienen como CEO una mujer, y de las 1.000 mayores, 5.3% en 2014. Como aparece descrito en la gráfica, la progresión es positiva, aunque muy lenta. A este ritmo harían falta al menos, otros 30 años para alcanzar el 40%. (Gráfico 1)

**Gráfico 1. Mujeres CEO en la lista Fortune 500**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Women as bosses: Perceptions and Progress. Pew Research Center.

<sup>8</sup> Estudio realizado por la Doctora Patricia Gabaldón en 2013. <http://centrogobiernocorporativo.ie.edu/wp-content/uploads/sites/87/2013/11/Inv-Pub.CGC2013-I.pdf>

<sup>9</sup> Diversidad de género en los consejos de administración de las Sociedades cotizadas y Cajas de Ahorro españolas, Papeles de la Fundación nº 12, Fundación de estudios financieros, Madrid. Olcese, A., Bescós, M., Botín-Sanz, A.P., De La Cruz, M. V., Jiménez, I. y Ureta, J. C.

<sup>10</sup> Perceptions about women bosses improve, but gap remains. Agosto 2014. Pew research. <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/08/07/perceptions-about-women-leaders-improve-but-gap-remains/>

#### IV. FACTORES QUE FRENAN EL ASCENSO DE LAS MUJERES A LA ALTA DIRECCIÓN

Según algunos autores, como por ejemplo Ragins & Sundstorm<sup>12</sup> (1989) entre las causas de la promoción de las mujeres a puestos de responsabilidad en las organizaciones destacan: la formación, el acceso a las redes de influencia, la existencia de mentores, la confianza en sí mismas y la ausencia de hijos y de pareja.

Cada vez más mujeres poseen una educación avanzada y consecuentemente tienen más oportunidades de acceder a los puestos de poder o de responsabilidad en las empresas.

En España, según el informe *Hombres y Mujeres 2014*<sup>13</sup>, el 33.8% de las mujeres entre 25 y 64 años tienen un nivel de estudios superiores o de doctorado en comparación al 30.9% de los hombres.

Según estos datos del INE, la proporción va creciendo en las franjas de edad más joven. Entre los 25 y los 34 años, el 44.5% de las mujeres tienen un título superior o un doctorado en comparación con el 34.2% de los hombres.

Los números son distintos cuando hablamos de formación ejecutiva. El número de mujeres inscritas en los programas Executive MBA del IE Business School<sup>14</sup>, en cualquiera de sus modalidades es del 23%, y en los programas MBAs es del 30%.

Una buena formación, no es suficiente para escalar por la jerarquía organizativa y llegar a la cúspide.

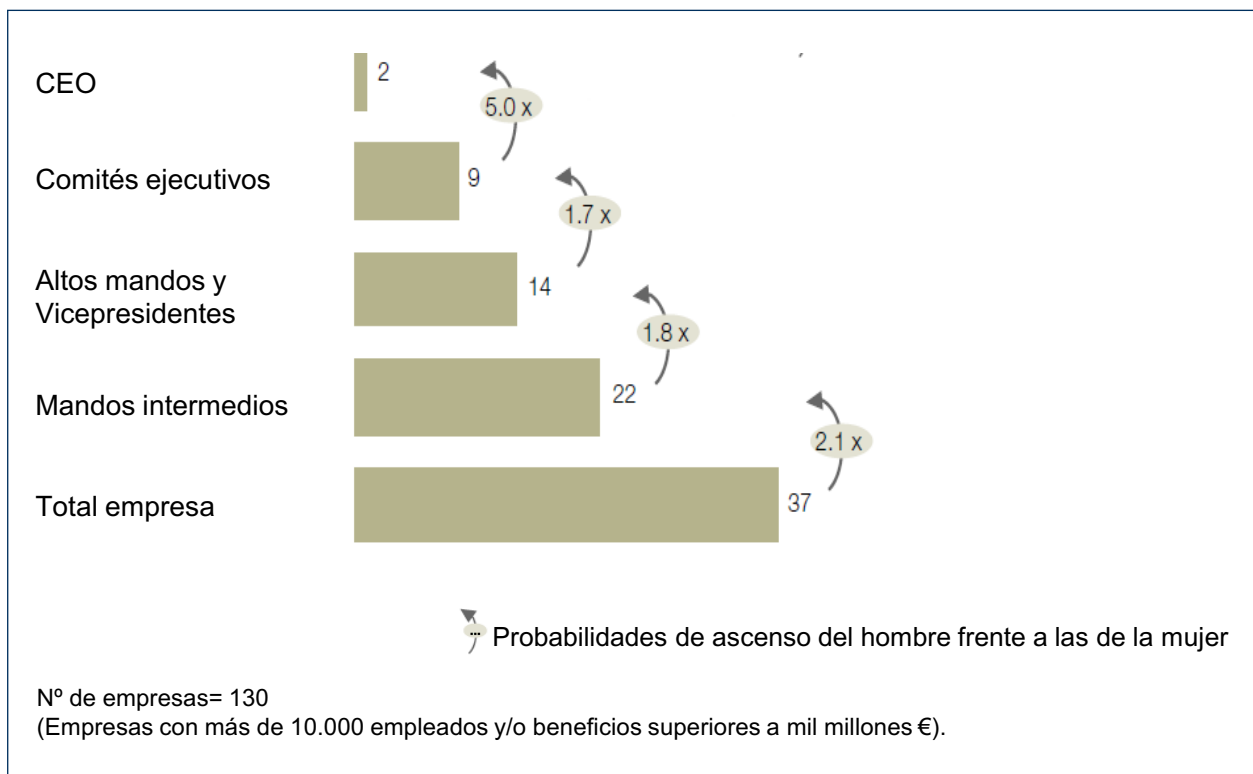
<sup>12</sup> Ragins, B. & Sundstorm, E. (1989). Gender and power in organizations. En Tharenou, P., Latimer, S. & Conroy, D. (1994). How do you make it to the Top? An examinations of influences on Women's and Men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 37(4), 899-931

<sup>13</sup> *Hombres y Mujeres 2014*. INE (Instituto Nacional de Estadística). [http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259925481659&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param3=1259924822888](http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925481659&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param3=1259924822888)

<sup>14</sup> <http://www.ie.edu/IE/site/php/es/>

La Figura 2 demuestra que a pesar de que la mayoría de las compañías hoy en día seleccionan un número equivalente de hombres y mujeres, estas están cada vez menos representadas a medida que avanzan por la escala organizativa. Esta pérdida, no es simplemente producto del efecto “techo de cristal” (Farrell and Hersch, 2005)<sup>15</sup>, concepto que se refiere a una barrera invisible que impide la progresión y el desarrollo profesional y que se aplica generalmente a las mujeres, sino de una auténtica fuga potencial de talento en cada nivel organizativo.

**Figura 2. Porcentaje medio de mujeres en los diferentes niveles organizacionales**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos Women Matter 2012, McKinsey<sup>16</sup>.

Sin embargo, el clima económico actual dista de ser estable y previsible y la necesidad de reclutar y retener talento diverso es una cuestión de vida o muerte para la mayoría de las empresas inmersas en la crisis de la Eurozona y en la caída de la economía global. La amenaza de la escasez de puestos de trabajo y la necesidad de crecimiento en Europa y, en especial, en España, convierte el desarrollo del talento y el avance hacia los puestos clave de poder, en elementos críticos de supervivencia.

Muchas empresas están poniendo en marcha medidas para incrementar la diversidad de género. Por poner algunos ejemplos, la iniciativa DiversityInc<sup>17</sup> ofrece a todas aquellas empresas que quieran

<sup>15</sup> Farrell, K. A., & Hersch, P. L. (2005). Additions to corporate boards: the effect of gender. *Journal of Corporate Finance*, 11(1), 85-106

<sup>16</sup> Making the Breakthrough. Women Matter 2012. McKinsey. [http://www.mckinsey.com/client\\_service/organization/latest\\_thinking/women\\_matter](http://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/women_matter)

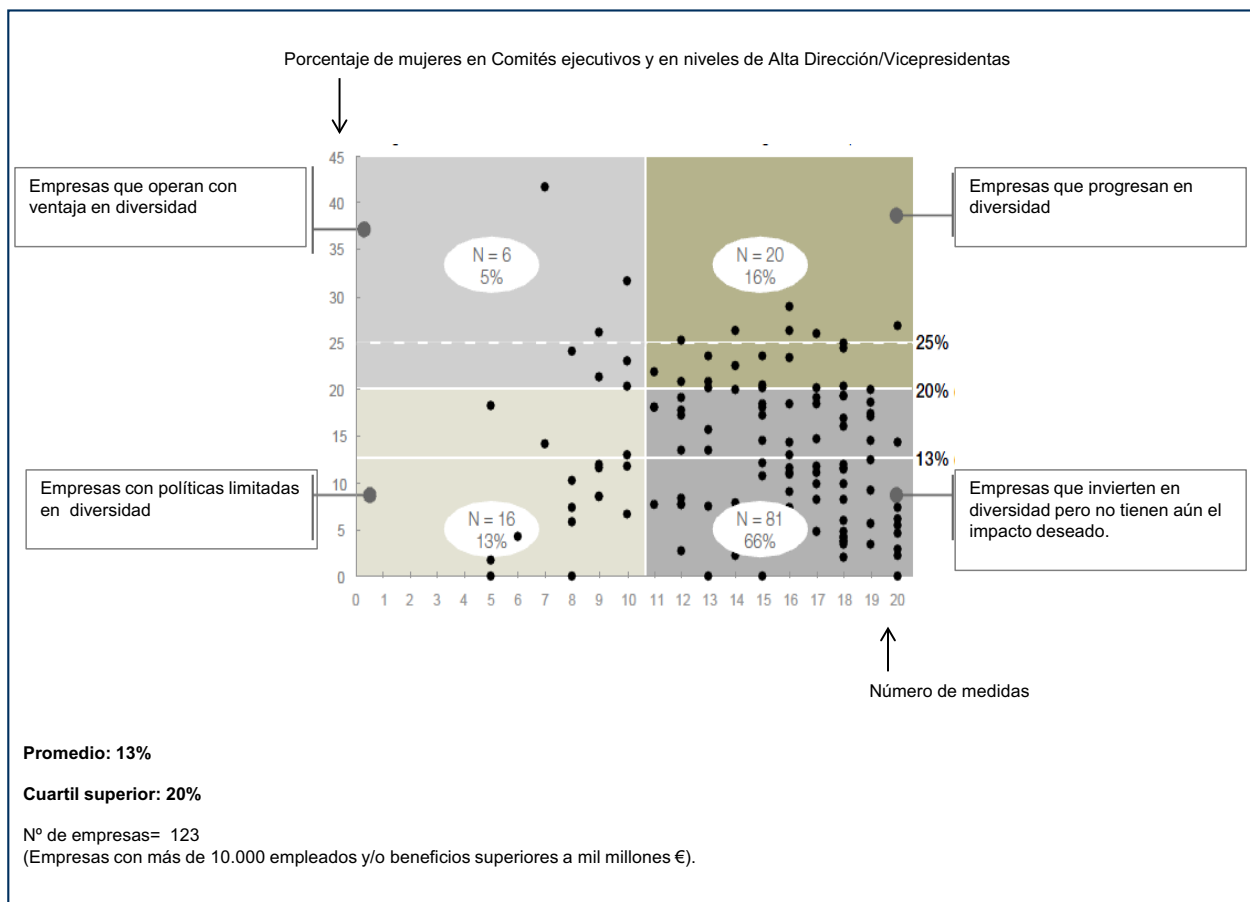
<sup>17</sup> <http://www.diversityinc.com/the-diversityinc-top-50-companies-for-diversity-2014/>

participar (más de 1.000 en 2014) la posibilidad de poner en práctica una serie de medidas para fomentar la diversidad, partiendo de la base de que influye positivamente en el rendimiento y los resultados.

En España, el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad concede un “distintivo de igualdad en la Empresa” a aquellas empresas que, con carácter voluntario, se comprometen mediante convenio a incrementar entre un 5% y un 20% la presencia femenina en los comités de dirección y demás órganos gestores en los próximos 4 años. A principios de 2014, según una noticia<sup>18</sup> de Europa Press un total de 31 empresas (12 pertenecientes al indicador bursátil Ibex 35), suscribían este convenio.

A pesar de esta prometedora actividad y otras iniciativas, muy pocas están consiguiendo alcanzar resultados satisfactorios, como se puede ver en la figura 3.

**Figura 3. Número de iniciativas puestas en marcha para aumentar la proporción femenina en la Alta Dirección**



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Women Matter, 2012; McKinsey.

<sup>18</sup> <http://www.europapress.es/portaltic/empresas/noticia-ibm-indra-vodafone-tecnologicas-pondran-mas-mujeres-puestos-directivos-20140121150734.html>

Según nuestros datos, de las empresas que aparecen en el ranking de DiversityInc<sup>19</sup>, la proporción de mujeres en los Comités de Dirección es la siguiente:

Novartis: 4 mujeres de 11 directivos	IBM: 7 mujeres de 15 directivos
PWC: 1 mujer de 7 directivos	Kellogg's: 8 mujeres de 13 directivos
Deloitte: 0 mujeres de 4 directivos	

Uno de los motivos de este resultado es el tiempo necesario de puesta en práctica. Como todos los procesos transformadores y de cambio, las prácticas que mejoran la diversidad en la dirección requieren tiempo para hacer efecto, estar plenamente implementadas en toda la organización y sostenidas en el tiempo. Es decir, se convierten en inútiles si se aplican como una mera operación cosmética de marketing.

Tampoco son eficaces si no se hace un análisis profundo de la cultura empresarial que frena el acceso de las mujeres, y si se percibe que el acogimiento a dichas políticas pone en peligro las oportunidades de desarrollo. Es el llamado “mommy track” (Hill, Martinson, Ferris & Zenger, 2004)<sup>20</sup> reconocido como el efecto que produce en las carreras de las mujeres el acogerse a estas medidas e implica entrar en una carrera ralentizada y con menores posibilidades de desarrollo. También es posible que no se realice un seguimiento adecuado de estas medidas o que no se pongan en práctica diligentemente.

Muchos de estos programas, no se identifican como auténticas ayudas para las mujeres (Rothbard, Phillips & Dumas, 2005)<sup>21</sup>. Esto lleva a preguntarse el motivo que lleva a las empresas a continuar introduciendo estos costosos programas si son infrutilizados ya que, por otro lado, premian fundamentalmente la presencia física y la disponibilidad de forma casi permanente gracias a las nuevas tecnologías de comunicación. La explicación que merecería una investigación posterior, podría ser el mantenimiento de una imagen que encaje en los nuevos valores proclamados por la sociedad actual de conciliación con la vida privada, para así atraer al talento, aunque los auténticos valores practicados y recompensados son los de dedicación y disponibilidad plena a la vida profesional. Por ello los individuos, y especialmente las mujeres con hijos, deben de sacrificar una parte importante de su vida privada.

Los estereotipos de género también actúan como una barrera externa que impide la progresión de las mujeres por la escala organizativa. Se asume que las mujeres tienen menor disposición a aceptar puestos de responsabilidad, especialmente si eso implica horarios largos de trabajo y viajes, que exigen una gran dedicación para conseguir reconocimiento y ascensos. Consecuentemente supone no verse situadas en áreas estratégicas de actividad, que no se les confíen tareas variadas y que no adquieran la experiencia necesaria para poder desempeñar los máximos cargos. Además tampoco acceden a las redes adecuadas ni adquieran la exposición ni la visibilidad suficientes para formar parte del grupo de candidatos a una posición de máximo nivel ejecutivo. Este fenómeno produce adicionalmente el efecto de que no existan modelos de rol, que marquen a otras mujeres la ruta ascendente de la organización.

<sup>19</sup> <http://www.diversityinc.com/the-diversityinc-top-50-companies-for-diversity-2014/>

<sup>20</sup> Hill, E.J., Martinson, V.K., Ferris, M. & Zenger, R. (2004). Beyond The mommy track: Influence of new-concept part time job for professional women on work and family. *Journal of Family and Economic Issues*, 25 (1), 121-136

<sup>21</sup> Rothbard, N., Phillips, K. & Dumas, T. (2005). Managing Multiple Roles: Work-Family Policies and Individuals, Desires for Segmentation. *Organization Science*, 16 (3), 243-258



A pesar de que la incorporación masiva de las mujeres al mundo profesional no es un fenómeno reciente, su nivel de implicación en las responsabilidades del cuidado de los hijos y el hogar no ha cambiado sustancialmente. Socialmente, sigue sin aparecer un modelo alternativo de reparto más equitativo de las tareas del cuidado de los hijos y del hogar. Por otra parte, tampoco parece que las organizaciones realmente estén apostando por otro tipo de carreras que no sean las que exigen un compromiso intenso en términos de dedicación de tiempo y energía de forma sostenida en el tiempo. Por ello no es de extrañar que la ventaja en términos de posibilidades de promoción la tengan los hombres casados, incluso en matrimonios en los que la mujer trabaja (Tharenou, 1999)<sup>22</sup>.

De acuerdo con los datos de la última *Encuesta de Empleo del Tiempo (2009-2010)*<sup>23</sup>, las mayores diferencias entre hombres y mujeres en el empleo del tiempo se encuentran en la dedicación al cuidado del hogar y de la familia, y al trabajo remunerado. El porcentaje de mujeres que emplean tiempo en el cuidado del hogar y de la familia es del 91.9% y destinan a ello una media de 4 horas 29 minutos diarios mientras que el 74.7% de los hombres destinan 2 horas y 32 minutos.

El 28.2% de las mujeres dedican una media diaria de 6 horas 43 minutos al trabajo remunerado y el 38.7% de los varones emplean 7 horas 55 minutos. (Tabla 1).

**Tabla 1. Empleo del tiempo**

		<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
<b>Cuidado del hogar y la familia</b>	%	91%	74,7%
	Tiempo dedicado	4 horas 29 minutos	2 horas y 32 minutos
<b>Trabajo remunerado</b>	%	28.2%	38.7%
	Tiempo dedicado	6 horas 43 minutos	7 horas 55 minutos

La diferencia salarial entre hombres y mujeres es un hecho que se desprende de todas las mediciones y encuestas estadísticas en España así como en muchos otros países desarrollados.

En términos generales, la brecha salarial aumenta cuanto mayor es el grado de formación de la persona empleada. Los hombres con estudios superiores (licenciaturas y doctorados) ganan un 30% más que las mujeres con la misma cualificación según el estudio *Determinantes de la brecha salarial de género en España*<sup>24</sup>. Esta situación provoca que la motivación por competir sea menor para una mujer que para un hombre.

<sup>22</sup> Tharenou, P. (1999). Gender differences in advancing to the top. *International Journal of Management Review*, 1(2), 111-132.

<sup>23</sup> Encuesta de Empleo del Tiempo. Instituto Nacional de Estadística. Más información en: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft25%2Fe447&file=inebase&L=0>

<sup>24</sup> Determinantes de la brecha salarial de género en España. Un análisis de la retribución en función de las características personales, empresariales y de la competitividad de la empresa. Colección EME (Economía Mujer Empresa). Ministerio de Sanidad, Asuntos sociales e Igualdad.

En el resto de Europa, la media de diferencia salarial es del 16.2% según el Instituto de la Mujer<sup>25</sup>.

Los individuos cuyo salario inicial es menor, reciben un menor porcentaje de incrementos como consecuencia de un efecto acumulado en esta desventaja inicial.

Las mujeres ganan menos que los hombres a pesar de su idéntica cualificación en todas las franjas de edad, incluidas las más jóvenes que es cuando se comienza a trabajar y en todos los sectores de actividad. Por ello mientras los salarios iniciales no sean homogéneos entre hombres y mujeres, las mujeres tenderán a ganar menos que los hombres y su progresión profesional estará por detrás.

Por ejemplo, en la Tabla 2 referente al salario percibido por un MBA en su primer trabajo, se puede observar que por cada 1\$ que gana un hombre en el área de la contabilidad, una mujer gana 0.85\$.

**Tabla 2. Brecha salarial entre hombres y mujeres cuando acceden al mercado laboral después de haber estudiado un MBA<sup>26</sup>**

Brecha salarial por género de los MBA recién graduados		
Área	Salario femenino* - 2002	Salario femenino* - 2012
Contabilidad	86.8	84.7
Consultoría	100.0	99.0
Emprendimiento	85.5	90.1
Finanzas	100.3	97.2
Recursos humanos	89.3	107.5
Tecnologías de la información	96.9	92.1
Banca de inversión	103.2	102.2
Marketing	100.1	95.6
Sin ánimo de lucro	93.7	102.1
Operaciones	96.0	93.3
Venture capital/prívate equity	93.7	82.5

\* Diferencia porcentual respecto de los hombres.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Bloomberg Businessweek<sup>27</sup>.

<sup>25</sup> [ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender\\_pay\\_gap/130422\\_gpg\\_brochure\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/130422_gpg_brochure_en.pdf)

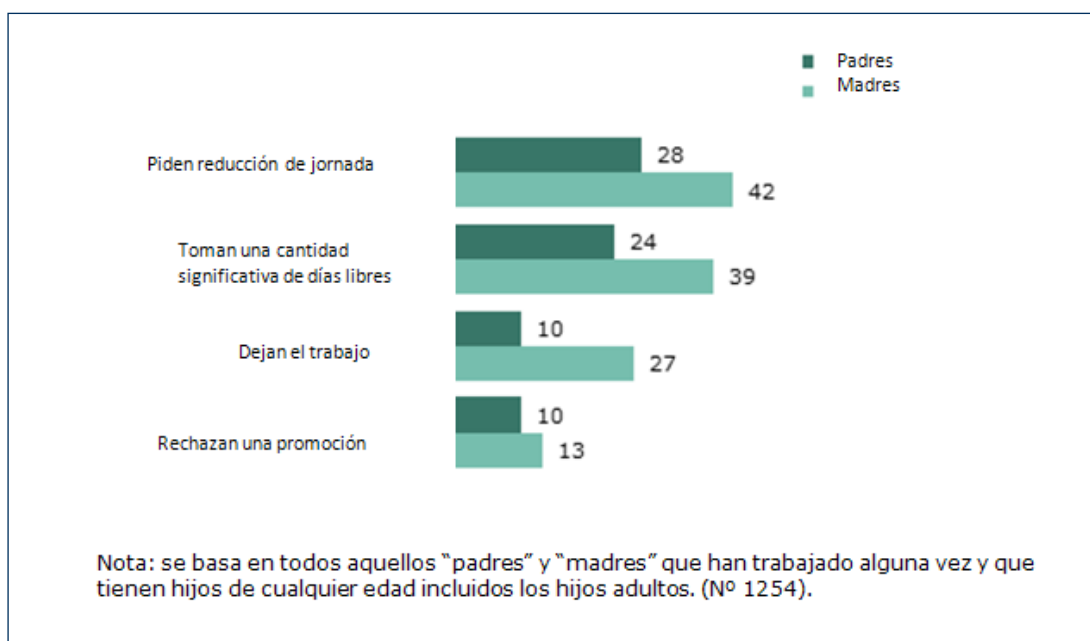
<sup>26</sup> La información proviene de encuestas realizadas a más de 27.000 MBA recién graduados. Las encuestas forman parte de los rankings del MBA a tiempo completo que realiza desde 2002 Bloomberg Businessweek cada dos años

<sup>27</sup> <http://www.businessweek.com/articles/2013-01-07/mba-gender-pay-gap-an-industry-breakdown>

Existen numerosos autores que se han preguntado por qué las mujeres que hacen “todo lo correcto” con respecto a lo que se debe hacer para progresar en la carrera y actúan de la misma manera en la toma de decisiones de carrera que los hombres, son promocionadas de puesto menos frecuentemente y sus salarios han crecido sustancialmente menos (Stroh, Brett & Reilly, 1992)<sup>28</sup>. Esto también lleva a plantearse que si las mujeres siguiendo el modelo tradicional de desarrollo de carrera no pueden superar la discriminación, no van a seguir utilizando esta misma estrategia al no ver una correlación entre el rendimiento y el resultado. Por ello no van a estar convenientemente motivadas, de acuerdo con la *Teoría de las expectativas* de Vroom<sup>29</sup> (1964), con todas las consecuencias negativas que eso conlleva tanto para las mujeres como para las organizaciones.

Según Cabanas, C.<sup>30</sup> (2010), por todos estos motivos y como veíamos al inicio de este apartado, muchas mujeres con talento dejan las empresas cuando deciden tener hijos o asumen otros compromisos familiares. Otras incluso lo hacen antes, cuando llegan a la conclusión de que no podrán reconciliar sus intereses personales y profesionales. Otras se quedan estancadas en su progresión, frecuentemente cuando vuelven al trabajo después de tener hijos o deciden trabajar a tiempo parcial, incapaces de ver un camino claro de desarrollo a pesar de su potencial, o considerando que una posición más baja les proporcionará una vida más equilibrada. Si siguen progresando, se pueden encontrar sin una red de apoyo o un sponsor que las impulse en su ascenso. (Figura 4).

**Figura 4. Las madres interrumpen más que los padres sus carreras profesionales**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Pew Research Center<sup>31</sup>.

<sup>28</sup> Stroh, L., Brett, J. & Reilly, A. (1992). All the Right Stuff: A Comparison of Female and Male Managers' Career Progression. *Journal of Applied Psychology*, 77 (3), 251-260

<sup>29</sup> Vroom, V. (1964). *Work and motivation*

<sup>30</sup> Cabanas Ansorena, C. (2010). Modelo de desarrollo de la carrera profesional: entretejiendo factores individuales y organizativos en busca de la felicidad

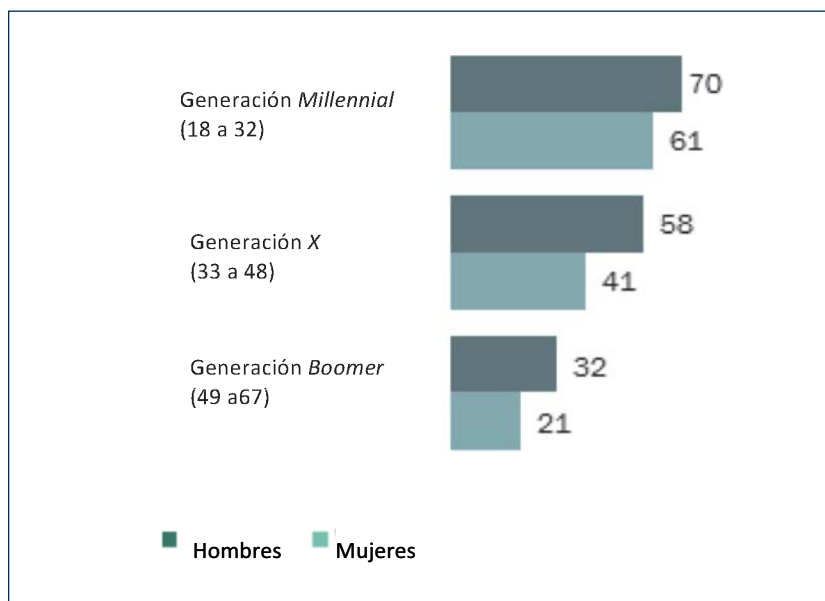
<sup>31</sup> <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/04/08/on-equal-pay-day-everything-you-need-to-know-about-the-gender-pay-gap/>

### Pero, de verdad ¿qué quieren las mujeres?

Catalyst<sup>32</sup> desde 2004 demuestra que las mujeres con potencial aspiran a llegar a lo más alto en sus carreras.

También lo demuestran otros estudios como el de Pew Reseach Center, (ver figura 5) que indica que las nuevas generaciones, los llamados *millennials*<sup>33</sup>, son especialmente sensibles en querer alcanzar la máxima posición de poder.

**Figura 5. ¿Quién quiere ser el jefe?**



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Pew Research Center, Survey de 7 de octubre de 2013.

Estos estudios coinciden en afirmar que no se puede adjudicar las causas del problema a la falta de ambición de las mujeres en llegar a la Alta Dirección, aunque sí se podría argumentar que en general las mujeres tienen menos confianza en sí mismas a la hora de alcanzar la máxima posición (Figura 6).

<sup>32</sup> The bottom line: connecting corporate performance and gender diversity. Catalyst, 2004. Nueva York. [www.catalyst.org](http://www.catalyst.org)

<sup>33</sup> “Generación del milenio”: personas nacidas de 1982 a 2004”

**Figura 6. Las mujeres tienen menor confianza que los hombres en alcanzar puestos directivos**

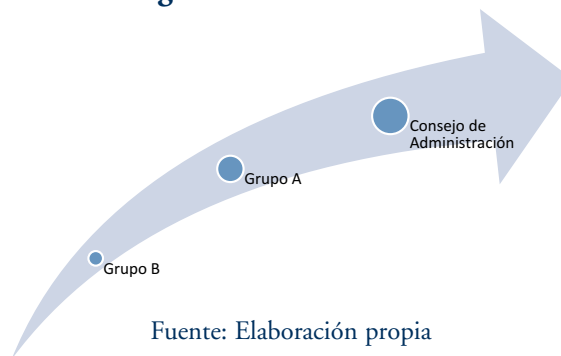


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Women Matter 2013, McKinsey.

## V. ANÁLISIS DE DATOS

En España, el panorama no es muy diferente del resto de los países de su entorno tal como aparece reflejado en el presente informe “Mujeres en la Alta Dirección en España”.<sup>34</sup> Tiene por objetivo presentar los resultados del análisis de los datos que describen el estado del arte de la presencia femenina en la Alta Dirección de las empresas españolas, que a su vez constituye la base natural de selección de las mujeres que accedan a los Consejos de Administración (Figura 7).

**Figura 7. Alta Dirección**



### 5.1. Descripción del concepto Alta Dirección

Al no existir una denominación homogénea de “Alta Dirección” en las empresas hemos dividido el concepto en dos grupos: “Grupo A: Primera Línea de poder” y “Grupo B: Segunda línea de poder” (ver tablas 3 y 4).

<sup>34</sup> <http://centrogobiernocorporativo.ie.edu/publicaciones>

El motivo de esta diferencia es doble: por una parte permite analizar el número de mujeres con máximo poder corporativo y que tienen más posibilidades de acceder en el futuro a un puesto en el Consejo de Administración, y, por otra, conocer las posiciones a las que acceden las mujeres en la escala organizativa.

**Tabla 3. Descripción Grupo A: Primera línea de poder**

<b>Grupo A: Primera línea de poder</b>	Presidente
	Presidente ejecutivo
	Presidente no ejecutivo
	Consejero Delegado
	Vicepresidente
	Vicepresidente (2º, 4º)
	CEO
	Director general
	Director general corporativo
	Secretario General
	Secretario general técnico

**Tabla 4. Descripción Grupo B: Segunda línea de poder**

<b>Grupo B: Segunda línea de poder</b>	Alta dirección
	Board management
	Comité de Coordinación
	Comité de Dirección
	Comité Ejecutivo
	Consejo de Dirección
	Dirección corporativa
	Dirección ejecutiva
	Directivos
	Ejecutiva
	Equipo Directivo
	Equipo gestor
	Executive Committee
	Leadership team
	Organigrama directivo
Senior leadership	

La información utilizada para la elaboración del análisis es de dominio público proporcionada por las empresas, y accesible a través de:

- Páginas web corporativas.
- Informes Anuales.
- Informes de Gobierno Corporativo (IAGC), Apartado C1.16

Toda la información es del ejercicio 2013-2014.

## 5.2 Descripción de la muestra de Empresas

La selección de las empresas analizadas está basada en dos criterios:

- a. Empresas cotizadas que a su vez se subdividen entre las que pertenecen al Ibex 35 y las que pertenecen al mercado continuo. El motivo es que dichas empresas están sometidas a un mayor número de controles y de regulaciones legales y, consecuentemente, la información disponible de sus órganos de gobierno es más accesible y fiable.
- b. Empresas no cotizadas que pertenecen al ranking MERCO de Reputación Corporativa<sup>35</sup> que por su tamaño e importancia en la economía española son significativas para su estudio y comparación.

Siguiendo estos criterios hemos analizado un total de 147 empresas (en el ANEXO I se ofrece el listado agregado de las empresas) divididas en 3 tipologías. (Tablas 5, 6 y 7)

### 1. Empresas Cotizadas del IBEX 35

**Tabla 5. Empresas IBEX 35**

Abertis	Acciona	ACS
Amadeus	Arcelormittal	BBVA
Banco de Sabadell	Banco Popular	Banco Santander
Bankia	Bankinter	BME
Caixabank	DIA	Ebro Foods
Enagas	Ferrovial	FCC
Gamesa	Gas Natural	Grifols
Iberdrola	Inditex	Indra
IAG	Jazztel	Mapfre
Mediaset	OHL	Red Eléctrica
Repsol	Sacyr	Técnicas Reunidas
Telefonica	Viscofan	

<sup>35</sup> <http://www.merco.info/es/countries/4/rankings/5>



2. Empresas cotizadas que componen el mercado continuo.

**Tabla 6. Empresas del mercado continuo**

Abengoa	Adolfo Domínguez	Almirall
Amper	Aperam	Applus Services
Atresmedia	Azcoyen	Barón de Ley
Bayer	Biosearch	Campofrío
C. Portland Valderrivas	Cía Levantina	CIE Automotive
Clínica Baviera	Codere	Cía gral de Inversores
Corp. financiera Alba	Deoleo	Edreams Odigeo
Elecnor	Endesa	Enel Green Power
Ercros	Faes Farma	Fersa
GAM	Grupo Catalana Occidente	Grupo Empresarial San José
Grupo Ezentis	Grupo Távex	Hispania Activos Inm.
Iberpapel Gestión	Indo Internacional	Inmobiliaria Colonial
Inyspa	La Seda de Barcelona	Rovi
LAR España	Liberbank	Lingotes Especiales
Martinsa Fadesa	Meliá Hotels Int.	Miquel y Costas & Miquel
Natra	NH Hoteles	Nicolás Correa
Papeles y Cartones Eu.	Pescanova	Prim
PRISA	Prosegur	Quabit inmobiliaria
Realia Business	Reno de Medici	Renta Corporación
Reyal Urbis	Service Point Solutions	Solaria
Sotogrande	Tecnocom	Testa inmuebles en renta
Tubacex	Tubos reunidos	Vértice
Vidrala	Vocento	Zardoya Otis
Zeltia		

3. Empresas del ranking MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa). De este ranking aparecen en la muestra, 42 empresas no cotizadas y de las que hemos tenido acceso a los datos de sus órganos de gestión. (Tabla 7).

**Tabla. 7. Empresas no cotizadas del ranking MERCO**

Adecco	Agbar	Apple
BMW	CLH	Danone
Deloitte	DKV Seguros	Eroski
ESADE	ESIC	Everis
Google	Grupo Leche Pascual	Grupo Siro
Grupo Volkswagen	IBM	IESE
Ikea	ING Direct	Kellogg
L'Oréal	Leroy Merlin	Línea Directa
McDonald's	Mercadona	Metro de Madrid
Microsoft	Mutua Madrileña	Nestlé
Novartis	Ogilvy & Mather	Once y su Fundación
Puig	PwC	Renfe
Sanitas	Sanofi Aventis	Segurcaixa- Adeslas
Siemens	Unilever	Vodafone

En resumen, la muestra ha quedado configurada de la siguiente forma:

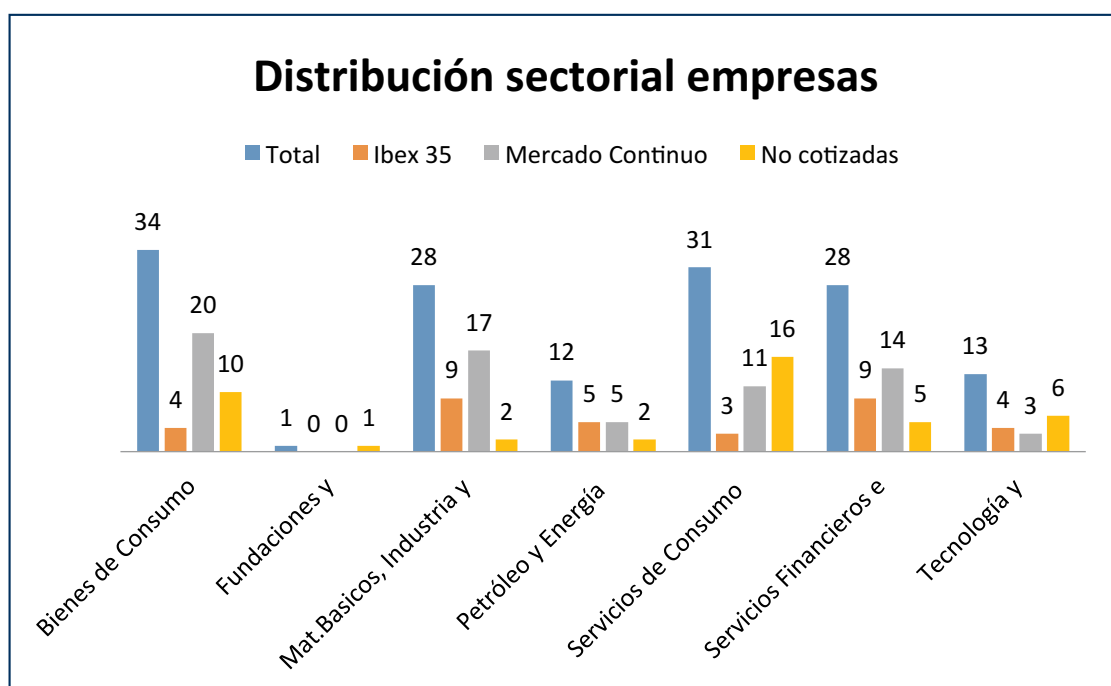
	Ibex 35	Mercado continuo	No cotizadas	<b>Totales</b>
Nº empresas	35	70	42	<b>147</b>
Nº directivos total	522	746	467	<b>1.735</b>
Nº mujeres	54	92	88	<b>234</b>
Nº hombres	468	654	379	<b>1.501</b>

Estas empresas pertenecen a 7 sectores de actividad económica siguiendo la distribución sectorial utilizada por la Bolsa de Madrid , y que aparecen en la Tabla 8.

**Tabla 8. Tabla general de distribución sectorial**

Sector	Nº Empresas	%
Bienes de Consumo	34	23.13
Fundaciones y asociaciones	1	0.68
Mat. Básicos, Industria y Construcción	28	19.05
Petróleo y Energía	12	8.16
Servicios de Consumo	31	21.09
Servicios Financieros e Inmobiliarios	28	19.05
Tecnología y Telecomunicaciones	13	8.84
<b>Totales</b>	<b>147</b>	<b>100.00</b>

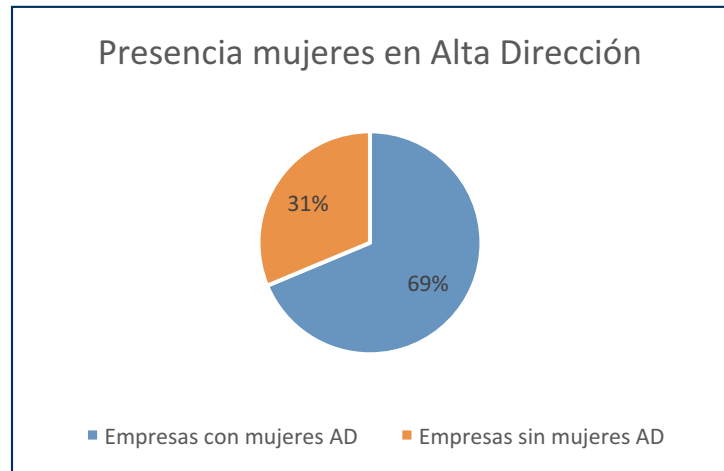
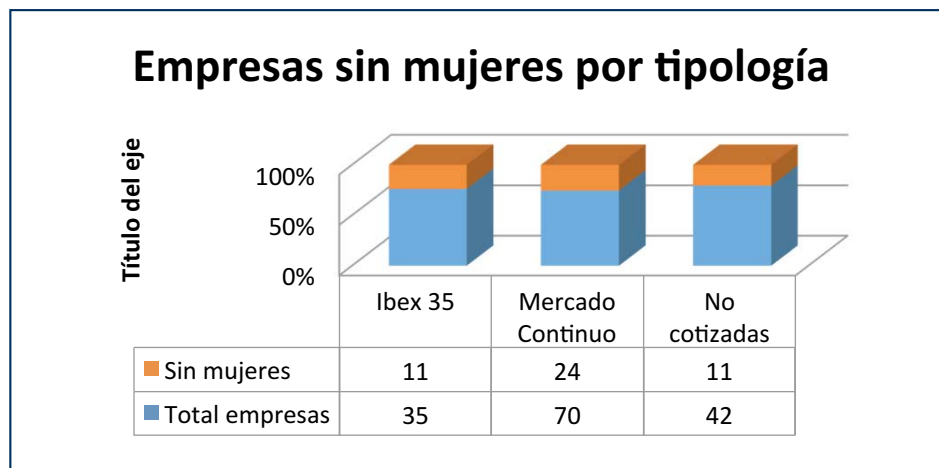
**Gráfico 2. Distribución sectorial de la muestra por tipología de empresa.**



### 5.3. Análisis de datos por Empresas

#### 5.3.1. Empresas sin mujeres en la Alta Dirección

De las 147 empresas que componen la muestra, 46 empresas no tienen mujeres que ostenten un cargo en la Alta Dirección, ni en la categoría A ni en la B. Representan el **31% del total de la muestra analizada**.

**Gráfico 3. Empresas de la muestra sin directivas****Gráfico 4. Empresas sin directivas por tipología de empresa**

Según la tipología de empresa son: el **31.4%** de las empresas del Ibex 35, el **34.3%** de las empresas del mercado continuo y el **26.2 %** de las no cotizadas, las que no tienen ninguna mujer en la Alta Dirección.

Cabe destacar que es en la categoría de empresas cotizadas donde hay una mayor proporción de empresas que no tienen mujeres en su cúpula directiva. Esto nos lleva a pensar que son empresas más conservadoras, que no favorecen el acceso de las mujeres a puestos de Alta Dirección y que paradójicamente deberían de ser las que más estuvieran preparando y formando mujeres de cara a cumplir con los requisitos legales relativos a la composición de su Consejo de Administración según la Ley de Igualdad<sup>36</sup> de 2007 (Art. 75); la normativa comunitaria y el Código Unificado de Gobierno Corporativo<sup>37</sup> (Recomendación 15) para las sociedades cotizadas.

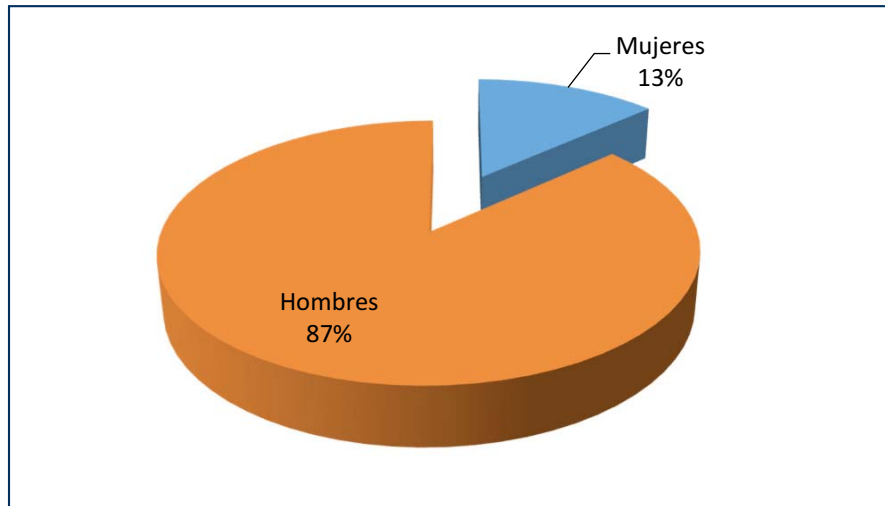
<sup>36</sup> Ley de Igualdad (2007) Ley orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres 121/000092. Madrid: Boletín oficial de las cortes generales nº 92-17 pp. 467-509. <http://www.mtas.es/igualdad/legislacion/EqualityAct3-2007.pdf>

<sup>37</sup> Código Unificado de Gobierno Corporativo (2006). <http://www.cnmv.es/index.htm>

### 5.3.2. Comparativa número de hombres vs. número de mujeres en la Alta Dirección

De la totalidad de la muestra, es decir, de los 1.735 cargos analizados, 234 están ocupados por mujeres, lo que representa el 13.48% (Gráfico 5).

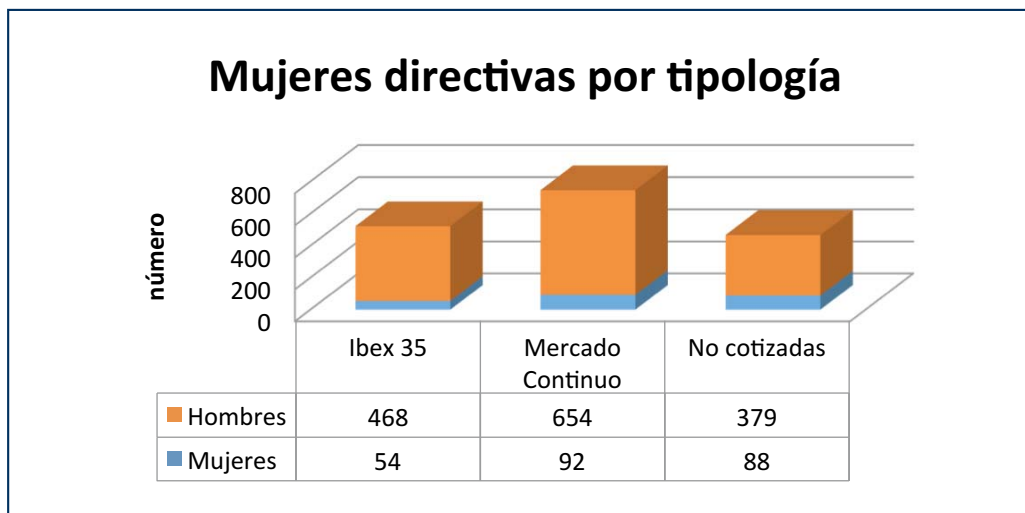
Gráfico 5. Alta Dirección: Mujeres vs. Hombres



28

Estos datos se distribuyen de la siguiente manera según la tipología de empresa (ver gráfico 6).

Gráfico 6. Mujeres en la Alta Dirección por tipología



Los datos indican que con respecto a las empresas del Ibex 35 el **10.34%** de los altos cargos están ocupados por mujeres, en el mercado continuo la cifra es del **12.33%** y en las no cotizadas la cifra asciende al **18.84%**.

Llama la atención la baja representación femenina que existe en las empresas cotizadas especialmente en las del Ibex 35, sobre todo en comparación con las no cotizadas, siendo casi del doble proporcionalmente.

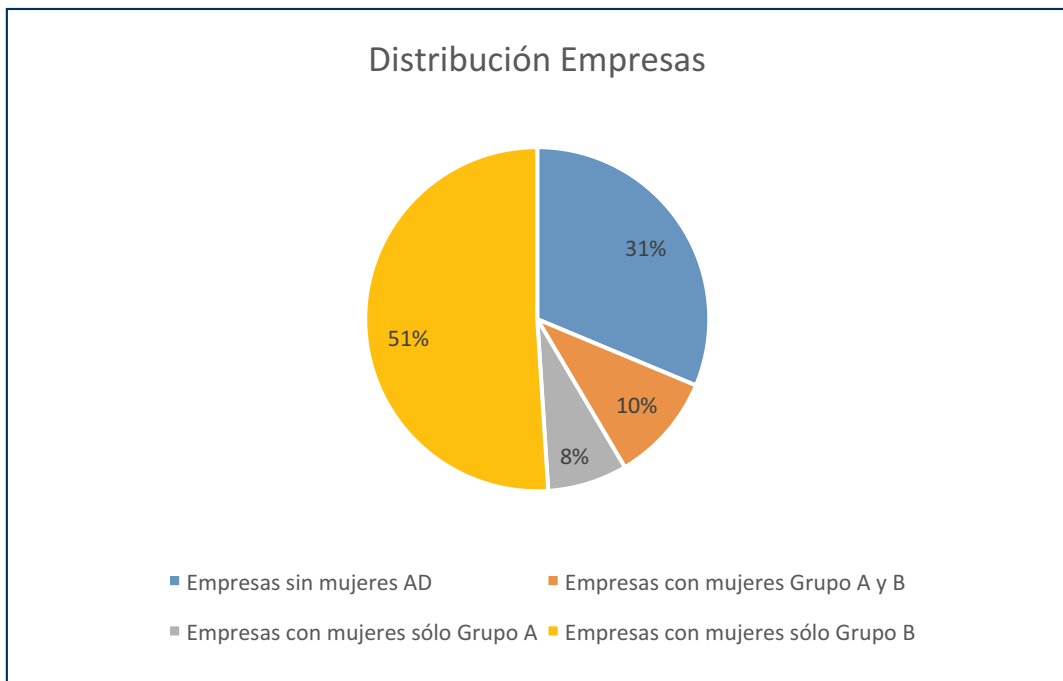
Esto está en relación con los sectores a los que pertenecen las empresas del Ibex, básicamente bancos, empresas de construcción, energía y telecomunicaciones, que son justamente los sectores con menos mujeres en Alta Dirección como veremos más adelante.

### 5.3.3. Distribución de mujeres en la Alta Dirección

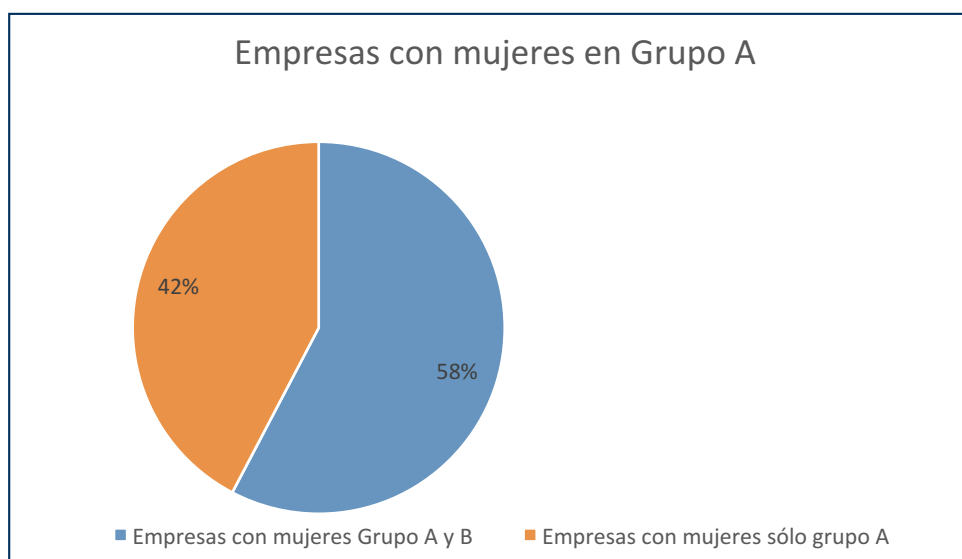
De la muestra de empresas estudiadas, más de un tercio no tiene ninguna mujer en la Alta Dirección, y la mitad, sólo tiene mujeres en segunda línea de poder. Únicamente el **10%** tiene mujeres en ambos grupos, es decir, tiene una situación normalizada, y existen mujeres formándose para llegar a la máxima posición de poder (Gráfico 7).

En el **8%** sólo hay mujeres en la máxima posición de poder, lo que se podría considerar como casos excepcionales.

**Gráfico 7. Distribución de la muestra de empresas**



**Gráfico 8. Empresas con mujeres en Primera línea de poder**

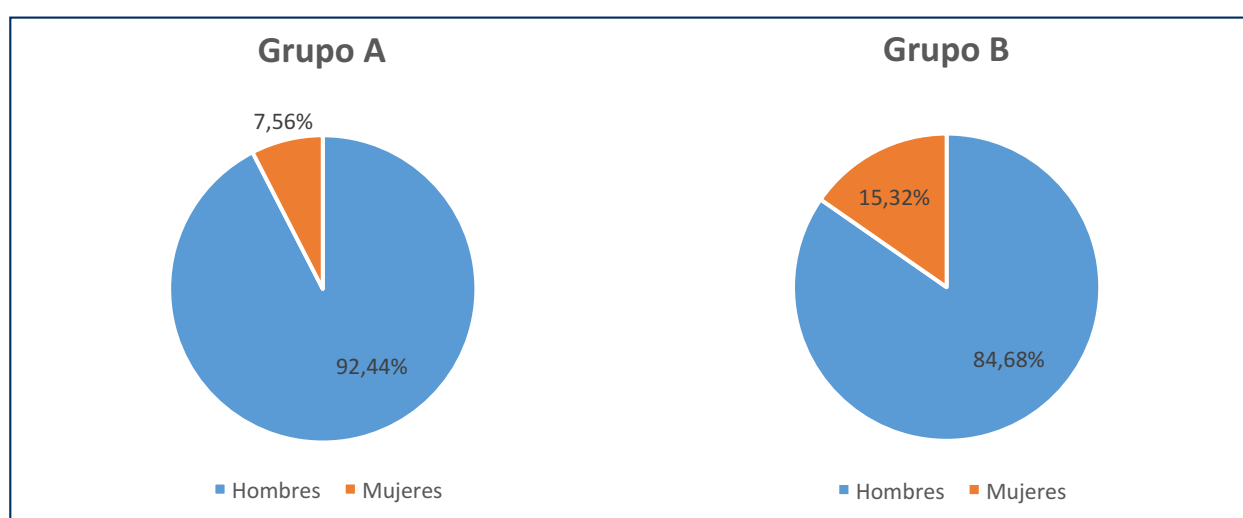


El gráfico 8 pone en evidencia que de las empresas que tienen mujeres en el grupo A (18% del total de la muestra), en el 42% sólo existen ellas en esa posición, es decir, son una auténtica excepción y no hay mujeres que estén preparándose para su relevo o ascenso. Se tiende a pensar que cuando existe una mujer en primera línea de poder, hay más mujeres en los puestos de Alta Dirección y esto no es necesariamente siempre así. Esto ocurre en el 58% de las empresas.

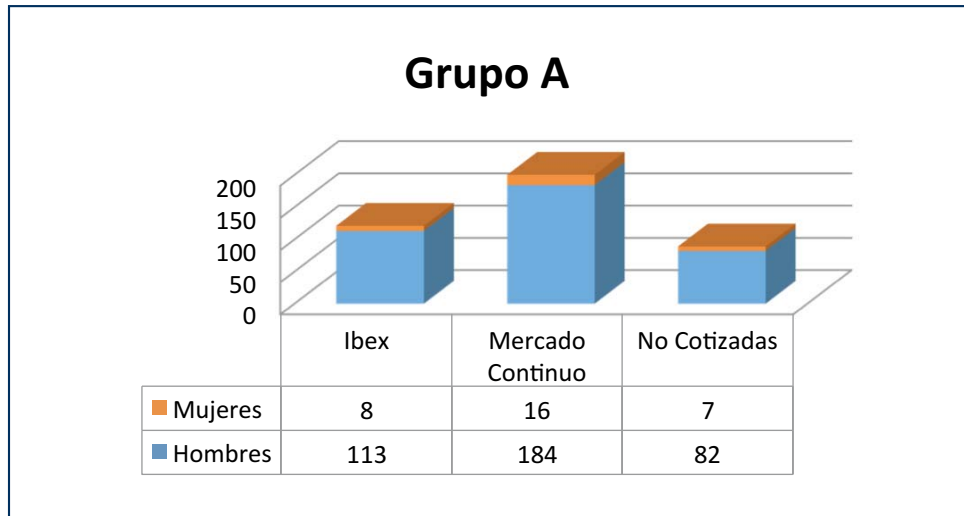
30

#### 5.4. Mujeres Directivas

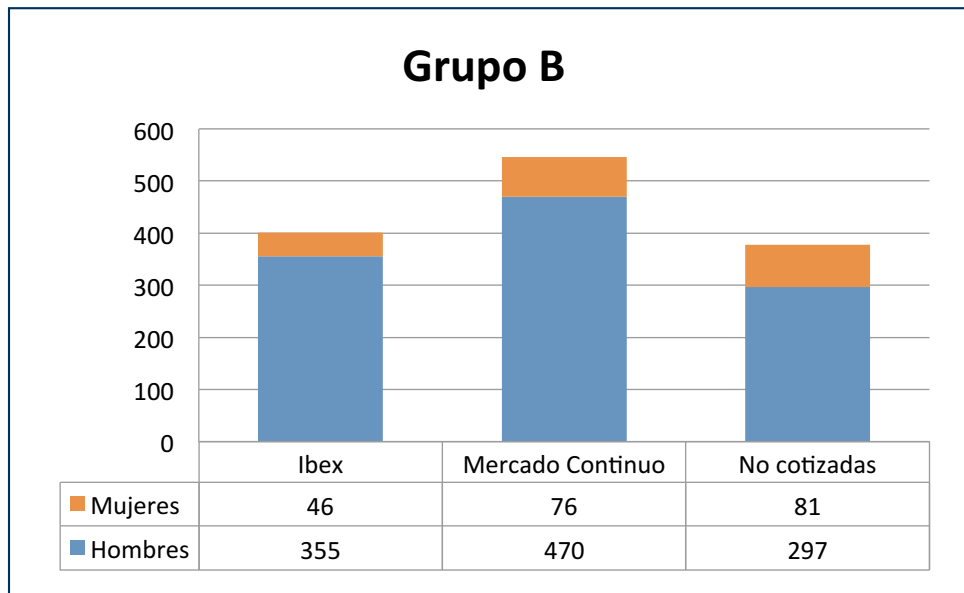
**Gráfico 9. Mujeres y Hombres. Grupos A y B**



En comparación con los hombres directivos, la mujer directiva en el Grupo A representa un 7.56% y un 15.32% en el Grupo B (Gráfico 9).

**Gráfico 10. Mujeres grupo A por tipología de empresa**

Las mujeres directivas del Grupo A representan un **6.61%** en el Ibex 35; **8%** en el Mercado continuo y **7.87%** en las no cotizadas (ver gráfico 10).

**Gráfico 11. Mujeres del Grupo B por tipología de empresa**

Las mujeres directivas del Grupo B, representan el **11.47%** en el Ibex 35; el **13.92%** en el mercado continuo y el **21.43%** en las no cotizadas (Gráfico 11).

Del análisis de los datos totales, se desprende la escasa representación femenina en las posiciones de poder y la lenta evolución que este número está teniendo. También destaca la mayor proporción de presencia de mujeres en el grupo de empresas no cotizadas, que se debe a los sectores que están



mayoritariamente representados en esta tipología de empresas a pesar de que son las empresas cotizadas las que tendrían que estar preparando a más mujeres para cumplir con las diferentes legislaciones nacionales y comunitarias.

#### 5.4.1. Número de Mujeres en la Alta Dirección por tipología de empresas

Gráfico 12. Mujeres directivas en el IBEX 35

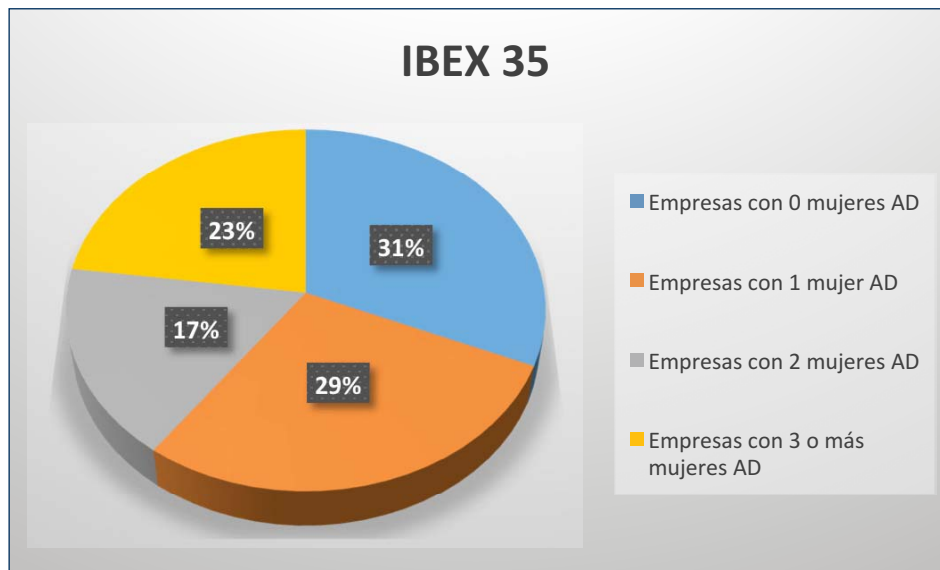


Gráfico 13. Mujeres directivas en el mercado continuo

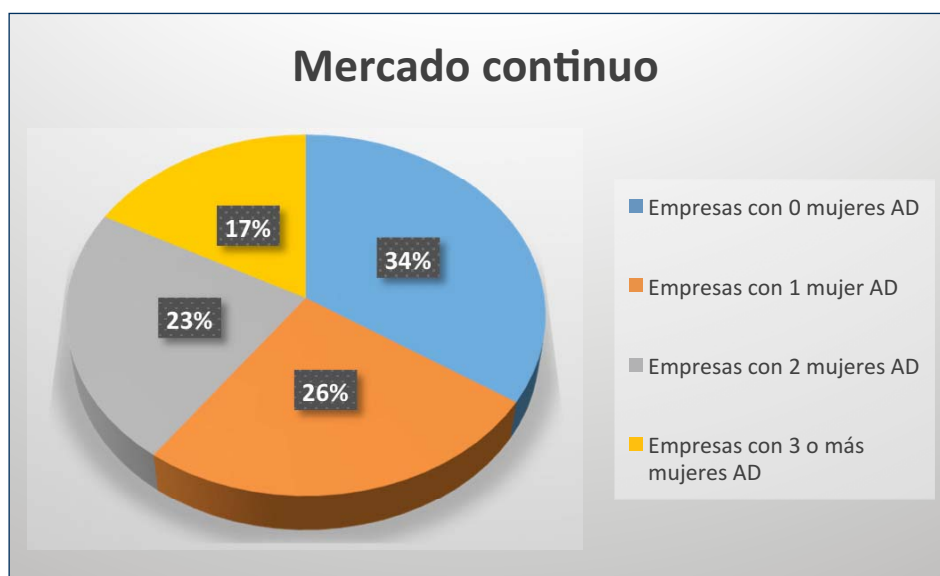


Gráfico 14. Mujeres directivas en empresas no cotizadas

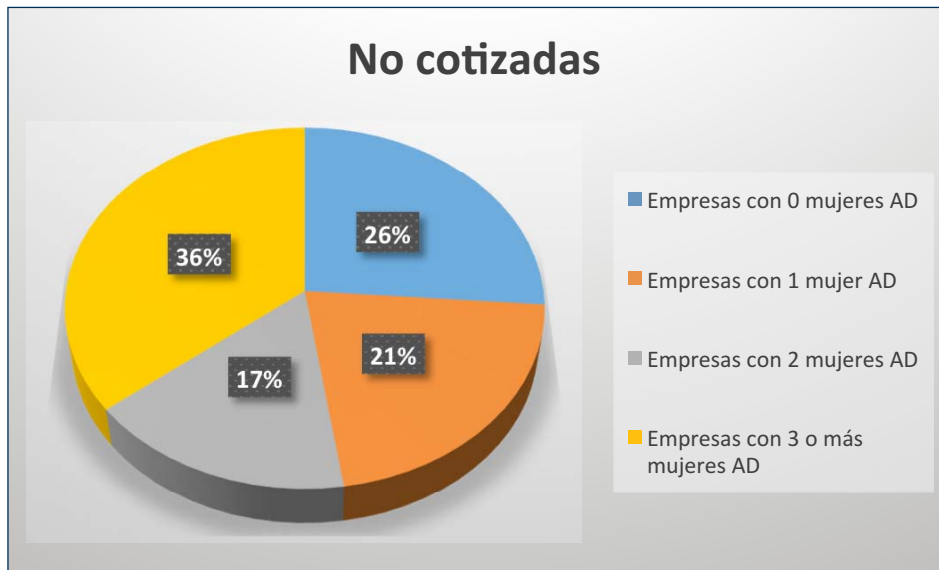
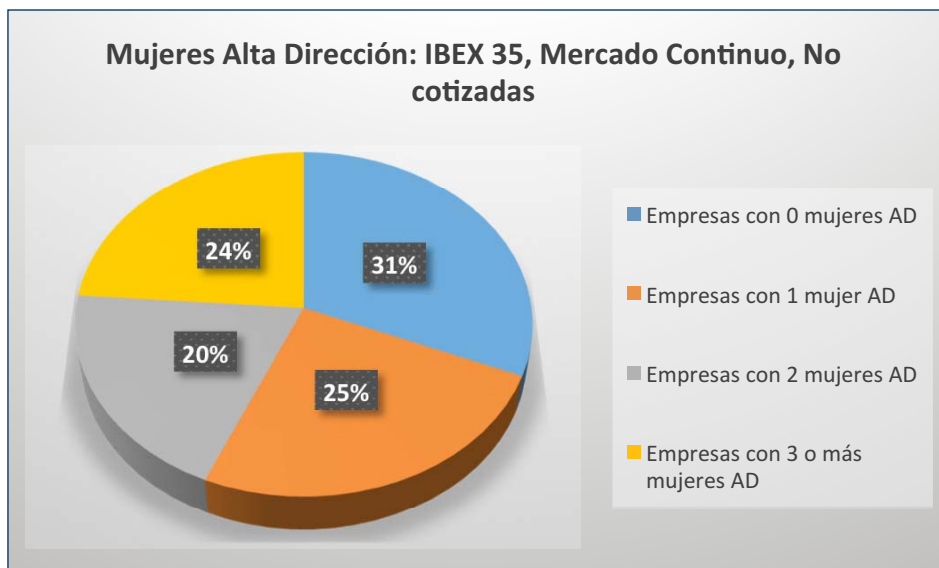


Gráfico 15. Total de mujeres en la Alta Dirección

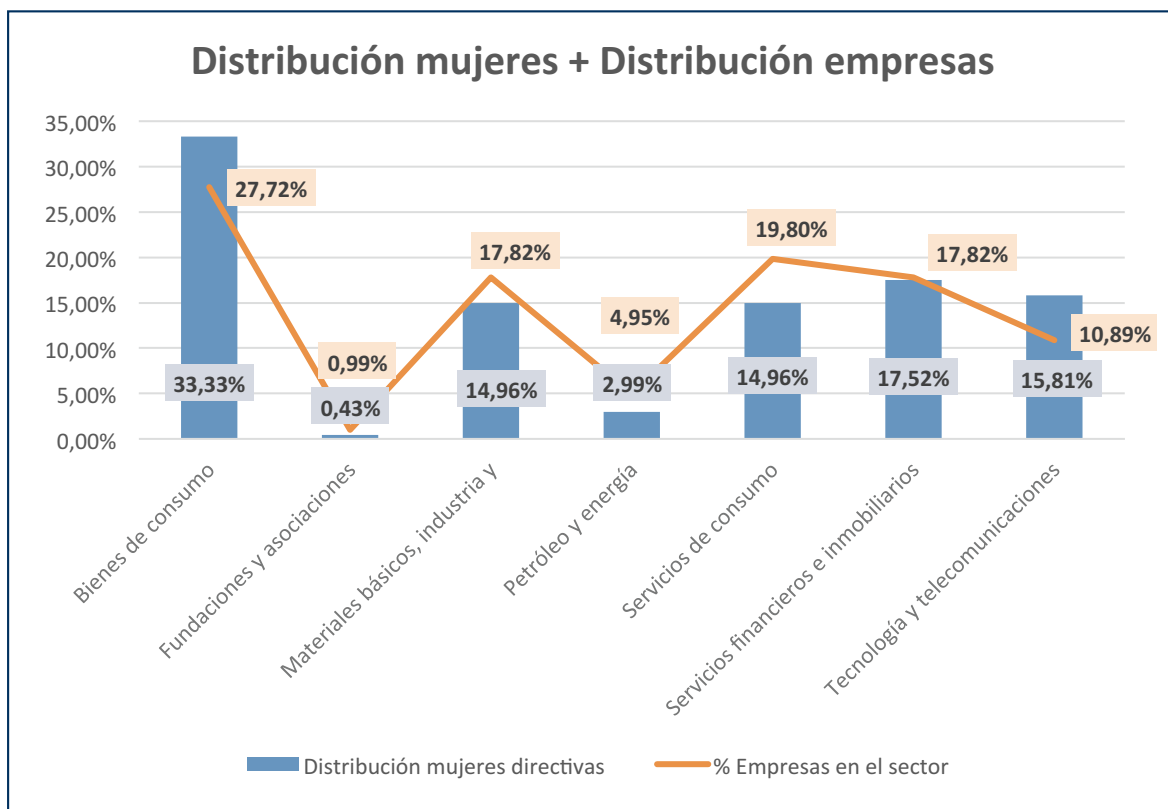


Salvo en el caso de la muestra de empresas no cotizadas, donde el **36%** tiene 3 o más mujeres en la Alta Dirección, lo habitual es que sólo haya 1 ó 2 mujeres en el caso de las empresas cotizadas. Este dato está en consonancia con las diferencias encontradas entre las empresas cotizadas y las no cotizadas, siendo estas últimas las que son más favorables en cuanto al número de mujeres en la Alta Dirección.

#### 5.4.2. Distribución de las mujeres directivas por sector

La siguiente gráfica, muestra el cruce de la proporción de mujeres en la Alta Dirección por sectores comparado con el porcentaje de empresas de la muestra pertenecientes a cada sector.

**Gráfico 16. Distribución sectorial de las mujeres y de las 101 empresas de la muestra**

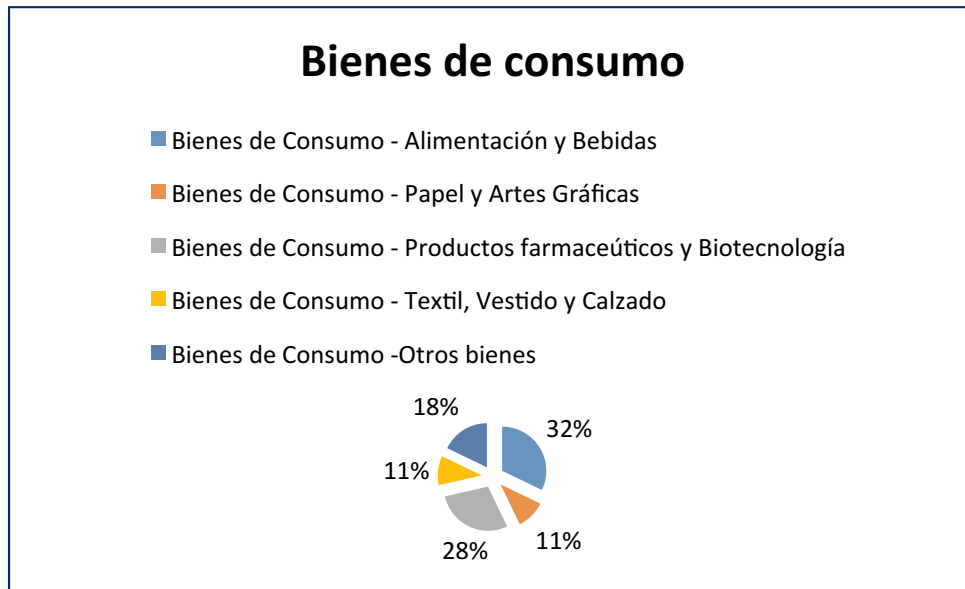


De esta gráfica se desprende que existen determinados sectores favorables a la promoción de las mujeres a posiciones de poder y que otros siguen siendo reacios a esta promoción. Es decir, que existen más probabilidades de alcanzar una posición en la Alta Dirección para una mujer si desarrolla su carrera en el sector de bienes de consumo o en el de tecnología y telecomunicaciones, y que las probabilidades disminuyen drásticamente en sectores como el petróleo y la energía y los servicios de consumo. En parte este efecto se produce por la imagen del sector en cuestión cuando se percibe como dominado por hombres y consecuentemente atrae a un número menor de mujeres, lo que retroalimenta el efecto.

Esto ocurre con las empresas farmacéuticas y biotecnológicas en las que el número de mujeres en la Alta Dirección es comparativamente alto, o las empresas energéticas, donde encontrar mujeres en la Alta Dirección constituye una excepción.

Conviene explicar, que los sectores de Bienes de Consumo y de Tecnología y Telecomunicaciones están formados por los subsectores descritos en los gráficos 17 y 18.

**Gráfico 17. Empresas con directivas que integran el sector Bienes de Consumo**



35

**Gráfico 18. Empresas con directivas que componen el sector Tecnología y Telecomunicaciones**



#### *5.4.3. Distribución de las mujeres directivas por cargos*

De la Tabla 9 y en el caso del Grupo B, se desprende que el cargo al que accede un mayor número de mujeres es el llamado División de área, que engloba áreas de negocio específicas del sector, como por

ejemplo la “División Farmacia” en el sector Bienes de consumo, o la “Dirección Grandes cuentas” en el sector Servicios financieros e inmobiliarios; seguido de la Dirección funcional de RRHH y de la Dirección Financiera.

**Tabla 9. Cargos ocupados por las directivas (Grupo B)**

<b>Dirección funcional</b>	<b>Nº mujeres</b>	<b>%</b>
Auditoría	5	2.46
Calidad	4	1.97
Comercial	2	0.99
Compras	4	1.97
Comunicación	14	6.90
Control	1	0.49
Controller	2	0.99
Country Manager	2	0.99
Desarrollo Corporativo	4	1.97
División Área	34	16.75
División Producto	15	7.39
Estrategia	2	0.99
Finanzas	17	8.37
Gabinete	2	0.99
General Counsel	2	0.99
I+D	3	1.48
Innovación	2	0.99
Internacional	3	0.99
Investigación	2	0.99
IT	3	1.48
Jurídica	16	7.88
Marketing	11	5.42
Operaciones	5	2.46
RRHH	33	16.26
Relaciones institucionales	4	1.97
Relaciones con inversores	3	1.48
Sostenibilidad	2	0.99
Territorial	6	2.96

Asimismo, en la tabla 10, recogemos los cargos que componen el “Grupo A”:

**Tabla 10. Cargos ocupados por el Grupo A**

Cargo	Nº mujeres	%
Presidenta	8	32.26
Secretaria general	10	25.81
Vicepresidenta	3	32.26
Directora general	10	9.68

Existen determinadas posiciones donde existe un número mayor de mujeres, como las áreas de Recursos Humanos, Finanzas y Jurídico, sin embargo existen otras áreas como control donde el número de mujeres es muy limitado. Esto confirma la idea de que no sólo existen sectores más favorables al ascenso de las mujeres a posiciones de poder, sino que determinadas posiciones son las que son más accesibles para las mujeres.

Del análisis general de los datos se desprende que las probabilidades de una mujer para acceder a un puesto en un Consejo de Administración, serían mayores si desarrolla su carrera en los sectores de bienes de consumo o tecnología y comunicaciones de empresas no cotizadas, enfocando su desarrollo hacia el área jurídica, lo que le daría opciones a acceder a un cargo de Secretaria General y de ahí a un puesto en el Consejo.

Con respecto al tiempo de permanencia en la empresa hemos tenido acceso a los perfiles del **85%** de las mujeres que componen la muestra. En términos generales, el **51.76%** de las mujeres directivas lleva 10 años o más trabajando en la misma empresa y el **59.80%** de las mujeres directivas lleva un mínimo de 8 años.

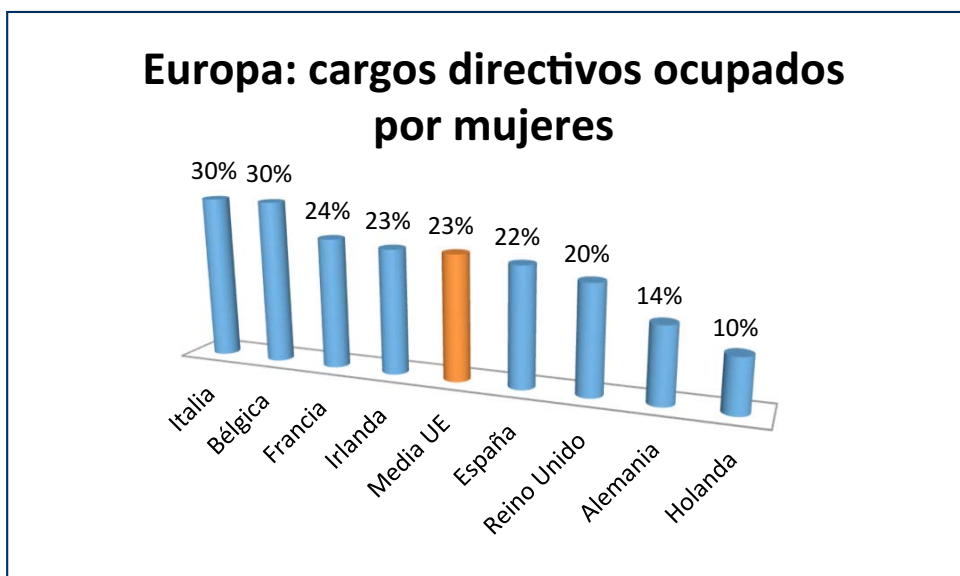
En lo concerniente al Grupo A, cabe destacar que un **70.4%** de las directivas en primera línea de poder lleva un mínimo de 10 años trabajando en la empresa en la que desempeña el cargo.

Los perfiles de las altas directivas así como el desarrollo de su carrera y evolución, merecen una investigación posterior.

## VI. MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN EN EUROPA Y EN EL RESTO DEL MUNDO

Según el Informe *Women in Business 2014* elaborado por Grant Thornton<sup>38</sup> España se sitúa prácticamente en la media en lo relativo a la presencia de la mujer en cargos Directivos (ver gráfico 19).

**Gráfico 19. Porcentaje de cargos directivos ocupados por mujeres**



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Women in Business 2014, Grant Thornton.

<sup>38</sup> <http://www.grantthornton.es/>

Parece que las barreras que afectan el acceso de las mujeres son endémicas al resto de los países de nuestro entorno, aunque en términos generales la representación femenina en los comités ejecutivos ha ido creciendo desde 2007, como se aprecia en la tabla 11.

**Tabla 11. Representación femenina en los Comités ejecutivos por países (2007-2011)\***

<b>País</b>	<b>Comités Ejecutivos (porcentaje total 2011)</b>	<b>Incremento desde 2007 (puntos porcentuales)</b>
Suecia	21	8
Noruega	15	3
Reino Unido	11	8
Bélgica	11	4
Países Bajos	8	3
Francia	8	4
República Checa	8	0
Italia	6	1
Alemania	3	2
Media europea	10	6

\* Las figuras de 2011 provienen casi en su totalidad de los Informes Anuales del año 2010.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de *Women Matter 2012*; *McKinsey*.

En el resto del mundo, y siguiendo con los datos publicados por Grant Thornton en el año 2014, destacan a la cabeza del número de mujeres en la Alta Dirección los países emergentes sobre las naciones más avanzadas socialmente. Este efecto podría darse por una mayor tradición de igualdad y de acceso de la mujer al trabajo remunerado de los antiguos países comunistas, o por la mayor presencia de empresas familiares en las economías emergentes (Tabla 12).



**Tabla 12. Porcentaje de cargos directivos ocupados por mujeres**

Rusia	43%	Bélgica	30%	Canadá	23%
Indonesia	41%	Chile	30%	Irlanda	23%
Letonia	41%	Italia	30%	Singapur	23%
Filipinas	40%	Finlandia	29%	Australia	22%
Lituania	39%	Grecia	29%	Brasil	22%
China	38%	Méjico	28%	España	22%
Tailandia	38%	Sudáfrica	26%	EEUU	22%
Estonia	37%	Suecia	26%	Reino Unido	20%
Armenia	35%	Taiwán	26%	Dinamarca	14%
Georgia	35%	Vietnam	26%	Alemania	14%
Perú	35%	Argentina	25%	India	14%
Polonia	34%	Malasia	25%	EAU	14%
Hong Kong	33%	Turquía	25%	Suiza	13%
Botsuana	32%	Francia	24%	Holanda	10%
Nueva Zelanda	31%	Noruega	24%	Japón	7%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Women in Business 2014, Grant Thornton.

## VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las diferencias en el acceso a la Alta Dirección por razón de género persisten en los inicios del siglo XXI y parece que aún están lejos de igualarse.

Sin embargo, las aspiraciones de carrera de las mujeres con educación y ambición no se diferencian de la de los hombres en idéntica situación.

Las empresas siguen sin dar respuesta a las necesidades personales de los profesionales y en concreto de las mujeres, que quieren desarrollar carrera profesional, a pesar de la introducción cada vez más extendida de los programas de flexibilidad. Posiblemente esta falta de ajuste entre las necesidades personales y las políticas organizativas ha causado en parte la marcha de muchas mujeres con talento así como el efecto “techo de cristal”.

Este efecto se produce por el peso de las culturas organizativas, que impiden que las mujeres sean seleccionadas para puestos de responsabilidad. Esta situación, según los datos, se produce más en las empresas cotizadas que en las no cotizadas, a pesar de que las primeras están sometidas a más regulaciones en este sentido. Consecuentemente, las mujeres no adquieren la experiencia suficiente ni acceden a las redes adecuadas que facilitan su acceso a las posiciones de poder.

Del análisis de los datos, se desprende que en determinados sectores de actividad económica el peso de esta cultura es mucho más fuerte y continúan dominados por los hombres siendo el acceso de las mujeres a la Alta Dirección algo muy excepcional. Estos sectores siguen siendo percibidos como “masculinos” por las mujeres lo que desincentiva integrarse en ellos y esto a su vez retroalimenta la percepción. Lo mismo ocurre con determinados cargos que parecen ser más accesibles para las mujeres.

Por otra parte, la brecha salarial entre hombres y mujeres incluso en los niveles más altos de la escala organizativa, contribuye a que las mujeres pierdan el interés por competir.

Superadas las barreras legales y formales de acceso de las mujeres al mundo profesional, quedan aún por superar las barreras psicológicas y culturales. Incluso en situaciones en las que las mujeres tienen una gran formación y ambición ven limitado su desarrollo de carrera.

Seguimos, por tanto, estando inmersos en este inicio de siglo y de milenio, en un profundo cambio de mentalidad y de modelo de sociedad.

La propuesta, para evitar la pérdida de talento y la frustración de estas mujeres con una buena formación y con orientación hacia su desarrollo profesional estaría en que las empresas empezaran a pensar en las carreras profesionales adaptadas a la realidad y las necesidades de cada uno, primando la flexibilidad sobre el concepto tradicional de carreras lineales e ininterrumpidas.

No existen fórmulas mágicas que hagan mejorar la diversidad de género en la Alta Dirección, pero sí que es preciso poner en práctica una serie de medidas y que se mantengan en el tiempo:

1. Fuerte apoyo visible por parte de la Alta Dirección, expresado como prioridad estratégica y progresivamente monitorizado y evaluado.
2. Programas de formación, de coaching y mentoring para el desarrollo del liderazgo para las mujeres.
3. Incluir políticas de recursos humanos que aseguren que haya mujeres tanto en los procesos de reclutamiento como de promoción.
4. Asegurar que las políticas de evaluación de rendimiento, liderazgo y retribución son diversas y neutrales con respecto al género.

La responsabilidad de mejorar la representación femenina en la Alta Dirección no es exclusivamente de las empresas. El gobierno tiene también a su disposición medidas que pueden afectar positivamente a la diversidad de género, como los incentivos fiscales o el apoyo en el cuidado de los hijos o en las bajas de maternidad.

A pesar de los innegables avances de los últimos años y la cantidad de investigación realizada sobre diversidad de género queda mucho camino por recorrer y nuevas líneas de investigación que acometer. Entre las que a lo largo de la elaboración de este informe nos han parecido más interesantes están el estudio de los perfiles y de las trayectorias profesionales de las altas directivas así como la eficacia de las medidas de apoyo a la conciliación.

## VIII. ANEXOS

## ANEXO I. LISTADO AGREGADO DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA

Empresa	Sector	Tipología	Merco
Abengoa S.A	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Ingeniería y Otros	Mercado Continuo	19
Abertis Infraestructuras, S.A.	Servicios de Consumo - Autopistas y Aparcamientos	IBEX 35	43
AccionaS.A.	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Construcción	IBEX 35	23
ACS, Actividades de Const. y Servicios S.A.	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Construcción	IBEX 35	70
Adecco	Servicios de Consumo - Otros Servicios	No Cotizada	79
Adolfo Domínguez S.A.	Bienes de Consumo - Textil, Vestido y Calzado	Mercado Continuo	
Agbar	Petróleo y Energía - Electricidad y Gas	No Cotizada	63
Almirall S.A	Bienes de Consumo - Productos Farmacéuticos y Biotecnología	Mercado Continuo	86
Amadeus It Holding, S.A.	Tecnología y Telecomunicaciones - Electrónica y Software	IBEX 35	
Amper S.A.	Tecnología y Telecomunicaciones - Electrónica y Software	Mercado Continuo	
Aperam, S.A.	Mat.Básicos, Industria y Construcción - Mineral, Metales y Transformación	Mercado Continuo	
Apple	Tecnología y Telecomunicaciones - Electrónica y Software	No Cotizada	15
Applus Services S.A	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Ingeniería y Otros	Mercado Continuo	
Arcelormittal, S.A.	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Mineral, Metales y Transformación	IBEX 35	
Atresmedia Corp. de medios de comunicación S.A.	Servicios de Consumo - Medios de Comunicación y Publicidad	Mercado Continuo	
Azcoyen S.A	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Fabric. y Montaje Bienes de Equipo	Mercado Continuo	
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Bancos y Cajas de Ahorro	IBEX 35	7
Banco de Sabadell, S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Bancos y Cajas de Ahorro	IBEX 35	39
Banco Popular	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Bancos y Cajas de Ahorro	IBEX 35	61
Banco Santander, S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Bancos y Cajas de Ahorro	IBEX 35	5
Bankia	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Bancos y Cajas de Ahorro	IBEX 35	
Bankinter S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Bancos y Cajas de Ahorro	IBEX 35	52
Barón de Ley S.A.	Bienes de Consumo - Alimentación y Bebidas	Mercado Continuo	

Empresa	Sector	Tipología	Merco
Bayer A.G.	Bienes de Consumo - Productos farmacéuticos y Biotecnología	Mercado Continuo	
Biosearch S.A.	Bienes de Consumo - Productos farmacéuticos y Biotecnología	Mercado Continuo	
BMW	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Mineral, Metales y Transformación	No Cotizada	66
Bolsas y Mercados Españoles, SHMSF, S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Servicios de Inversión	IBEX 35	
Caixabank, S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Bancos y Cajas de Ahorro	IBEX 35	18
Campofrío Food Group S.A.	Bienes de Consumo - Alimentación y Bebidas	Mercado Continuo	78
Cementos Portland Valderrivas S.A.	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Materiales de Construcción	Mercado Continuo	
Cía Levantina, Edificación de O. Públicas	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Construcción	Mercado Continuo	
CIE Automotive S.A.	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Mineral, Metales y Transformación	Mercado Continuo	
CLH	Petróleo y Energía - Petróleo	No cotizada	44
Clínica Baviera S.A	Servicios de Consumo - Otros Servicios	Mercado Continuo	
Codere S.A.	Servicios de Consumo - Ocio, Turismo y Hostelería	Mercado Continuo	
Compañía general de Inversores, SICAV	Servicios Financieros e Inmobiliarios - SICAV	Mercado Continuo	
Corporación financiera Alba S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Cartera y Holding	Mercado Continuo	
Danone	Bienes de Consumo - Alimentación y Bebidas	No Cotizada	11
Deloitte	Servicios de Consumo - Otros Servicios	No Cotizada	25
Deoleo SA	Bienes de Consumo - Alimentación y Bebidas	Mercado Continuo	
DIA-Distribuidora Int. de Aliment. S.A.	Servicios de Consumo - Comercio	IBEX 35	95
DKV Seguros	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Seguros	No Cotizada	57
Ebro Foods, S.A.	Bienes de Consumo - Alimentación y Bebidas	IBEX 35	
Edreams Odigeo	Servicios de Consumo - Ocio, Turismo y Hostelería	Mercado Continuo	
Elecnor SA	Petróleo y Energía - Electricidad y Gas	Mercado Continuo	
Enagas, S.A.	Petróleo y Energía - Electricidad y Gas	IBEX 35	
Endesa S.A	Petróleo y Energía - Electricidad y Gas	Mercado Continuo	30
Enel Green Power SPA	Petróleo y Energía - Energías Renovables	Mercado Continuo	
Ercros S.A.	Mat.Basicos, Industria y Construcción - Industria Química	Mercado Continuo	
Eroski	Servicios de Consumo - Comercio	No Cotizada	58
ESADE	Servicios de Consumo - Otros Servicios	No Cotizada	68
ESIC	Servicios de Consumo - Otros Servicios	No Cotizada	73
Everis	Servicios de Consumo - Otros Servicios	No Cotizada	62
Faes Farma S.A.	Bienes de Consumo - Productos farmacéuticos y Biotecnología	Mercado Continuo	
Ferrovial, S.A.	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Construcción	IBEX 35	67
Fersa Energías Eenovables S.A.	Petróleo y Energía - Energías Renovables	Mercado Continuo	
Fomentode Constr. y Contratas S.A.	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Construcción	IBEX 35	50
Gamesa Corporación Tecnológica S.A.	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Fabric. y Montaje Bienes de Equipo	IBEX 35	59
Gas Natural SDG, S.A.	Petróleo y Energía - Electricidad y Gas	IBEX 35	17
General de Alquiler de Maquinaria SA	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Ingeniería y Otros	Mercado Continuo	
Google	Tecnología y Telecomunicaciones - Electrónica y Software	No Cotizada	4
Grifols, S.A.	Bienes de Consumo - Productos farmacéuticos y Biotecnología	IBEX 35	72
Grupo Catalana Occidente SA	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Seguros	Mercado Continuo	
Grupo empresarial San José SA	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Construcción	Mercado Continuo	
Grupo Ezentis SA	Tecnología y Telecomunicaciones - Telecomunicaciones y Otros	Mercado Continuo	
Grupo Leche Pascual	Bienes de Consumo - Alimentación y Bebidas	No Cotizada	27
Grupo Siro	Bienes de Consumo - Alimentación y Bebidas	No Cotizada	36
Grupo Távex SA	Bienes de Consumo - Textil, Vestido y Calzado	Mercado Continuo	
Grupo Volkswagen	Mat.Basicos, Industria y Construcción - Mineral, Metales y Transformación	No Cotizada	81
Hispania Activos Inmobiliarios SA	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Inmobiliarias y Otros	Mercado Continuo	

Empresa	Sector	Tipología	Mercado
Iberdrola, S.A.	Petróleo y Energía - Electricidad y Gas	IBEX 35	6
Iberpapel Gestión S.A.	Bienes de Consumo - Papel y Artes Gráficas	Mercado Continuo	
IBM	Tecnología y Telecomunicaciones - Electrónica y Software	No Cotizada	26
IESE	Servicios de Consumo - Otros Servicios	No cotizada	54
Ikea	Servicios de Consumo - Comercio	No cotizada	12
INDITEX	Bienes de Consumo - Textil, Vestido y Calzado	IBEX 35	1
Indo Internacional S.A.	Bienes de Consumo - Otros Bienes de Consumo	Mercado Continuo	
Indra Sistemas, S.A., SERIE A	Tecnología y Telecomunicaciones - Electrónica y Software	IBEX 35	32
ING Direct	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Bancos y Cajas de Ahorro	No cotizada	34
Inmobiliaria colonial S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Inmobiliarias y Otros	Mercado Continuo	
International Consolidat. Airlines Group	Servicios de Consumo - Transporte y Distribución	IBEX 35	
Inypsa Informes y proyectos SA	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Ingeniería y Otros	Mercado Continuo	
Jzztel, P.L.C.	Tecnología y Telecomunicaciones - Telecomunicaciones y Otros	IBEX 35	
Kellogg	Bienes de Consumo - Alimentación y Bebidas	No cotizada	94
L'Oréal	Bienes de Consumo -Otros bienes	No cotizada	31
La Seda de Barcelona	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Industria Química	Mercado Continuo	
Laboratorios Farmacéuticos Roví S.A.	Bienes de Consumo - Productos farmacéuticos y Biotecnología	Mercado Continuo	
LAR España Real Estate, SOCIMI, SA	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Inmobiliarias y Otros	Mercado Continuo	
Leroy Merlin	Servicios de Consumo - Comercio	No cotizada	41
Liberbank S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Bancos y Cajas de Ahorro	Mercado Continuo	
Línea Directa	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Seguros	No cotizada	48
Lingotes Especiales S.A.	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Mineral, Metales y Transformación	Mercado Continuo	
Mapfre, S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Seguros	IBEX 35	16
Martinsa Fadesa S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Inmobiliarias y Otros	Mercado Continuo	
McDonald's	Servicios de Consumo - Ocio, Turismo y Hostelería	No cotizada	92
Mediaset España Consolidación, S.A.	Servicios de Consumo - Medios de Comunicación y Publicidad	IBEX 35	
Meliá Hotels International S.A.	Servicios de Consumo - Ocio, Turismo y Hostelería	Mercado Continuo	45
Mercadona	Servicios de Consumo - Comercio	No cotizada	2
Metro de Madrid	Servicios de Consumo - Transporte y Distribución	No cotizada	91
Microsoft	Tecnología y Telecomunicaciones - Electrónica y Software	No cotizada	9
Miquel y Costas & Miquel S.A.	Bienes de Consumo - Papel y Artes Gráficas	Mercado Continuo	
Mutua Madrileña	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Seguros	No cotizada	14
Natra SA	Bienes de Consumo - Alimentación y Bebidas	Mercado Continuo	
Nestlé	Bienes de Consumo - Alimentación y Bebidas	No cotizada	10
NH Hoteles S.A.	Servicios de Consumo - Ocio, Turismo y Hostelería	Mercado Continuo	28
Nicolás Correa S.A.	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Fabric. y Montaje Bienes de Equipo	Mercado Continuo	
Novartis	Bienes de Consumo - Productos farmacéuticos y Biotecnología	No cotizada	37
Obrascon Huarte Lain S.A.	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Construcción	IBEX 35	
Ogilvy & Mather	Servicios de Consumo - Otros Servicios	No cotizada	100
Once y su Fundación	Fundaciones y asociaciones	No cotizada	35
Papeles y cartones europa	Bienes de Consumo - Papel y Artes Gráficas	Mercado Continuo	
Pescanova SA	Bienes de Consumo - Alimentación y Bebidas	Mercado Continuo	
Prim S.A.	Bienes de Consumo - Productos farmacéuticos y Biotecnología	Mercado Continuo	
Promotora de informaciones S.A.	Servicios de Consumo - Medios de Comunicación y Publicidad	Mercado Continuo	
Prosegur CIA de seguridad S.A.	Servicios de Consumo - Otros Servicios	Mercado Continuo	49
Puig	Bienes de Consumo -Otros bienes	No cotizada	87
PwC	Servicios de Consumo - Otros Servicios	No cotizada	42

<b>Empresa</b>	<b>Sector</b>	<b>Tipología</b>	<b>Merco</b>
Quabit inmobiliaria S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Inmobiliarias y Otros	Mercado Continuo	
Realia Business S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Inmobiliarias y Otros	Mercado Continuo	
Red Electrica Corporación, S.A.	Petróleo y Energía - Electricidad y Gas	IBEX 35	33
Renfe	Servicios de Consumo - Transporte y Distribución	No cotizada	51
Reno de Medici SPA	Bienes de Consumo - Papel y Artes Gráficas	Mercado Continuo	
Renta Corporación Real Estate	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Inmobiliarias y Otros	Mercado Continuo	
Repsol, S.A.	Petróleo y Energía - Petróleo	IBEX 35	3
Reyal Urbis S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Inmobiliarias y Otros	Mercado Continuo	
Sacyr, S.A.	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Construcción	IBEX 35	
Sanitas	Servicios de Consumo - Otros Servicios	No cotizada	21
Sanofi Aventis	Bienes de Consumo - Productos farmacéuticos y Biotecnología	No cotizada	96
Segurcaixa - Adeslas	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Seguros	No cotizada	56
Service Point Solutions S.A.	Servicios de Consumo - Comercio	Mercado Continuo	
Siemens	Tecnología y Telecomunicaciones - Electrónica y Software	No cotizada	13
Solaria Energía y Medio Ambiente S.A.	Petróleo y Energía - Energías Renovables	Mercado Continuo	
Sotogrande S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Inmobiliarias y Otros	Mercado Continuo	
Tecnicas Reunidas, S.A.	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Ingeniería y Otros	IBEX 35	88
Tecnocom Comunicaciones y Energía	Tecnología y Telecomunicaciones - Electrónica y Software	Mercado Continuo	
Telefónica, S.A.	Tecnología y Telecomunicaciones - Telecomunicaciones y Otros	IBEX 35	8
Testa Inmuebles en Renta S.A.	Servicios Financieros e Inmobiliarios - Inmobiliarias y Otros	Mercado Continuo	
Tubacex S.A.	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Mineral, Metales y Transformación	Mercado Continuo	
Tubos reunidos S.A.	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Mineral, Metales y Transformación	Mercado Continuo	
Unilever	Bienes de Consumo -Otros bienes	No cotizada	76
Vértice Trescientos Sesenta Grados S.A.	Servicios de Consumo - Medios de Comunicación y Publicidad	Mercado Continuo	
Vidrala S.A.	Bienes de Consumo - Otros Bienes de Consumo	Mercado Continuo	
Viscofan, S.A.	Bienes de Consumo - Alimentación y Bebidas	IBEX 35	
Vocento S.A.	Servicios de Consumo - Medios de Comunicación y Publicidad	Mercado Continuo	
Vodafone	Tecnología y Telecomunicaciones - Telecomunicaciones y Otros	No cotizada	60
Zardoya Otis S.A.	Mat. Básicos, Industria y Construcción - Fabric. y Montaje Bienes de Equipo	Mercado Continuo	
Zeltia S.A.	Bienes de Consumo - Productos farmacéuticos y Biotecnología	Mercado Continuo	74

## VIII. AUTORAS

### **Custodia Cabanas Ansorena**

Licenciada en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, Doctora por la IE Universidad y MBA por IE Business School. Es profesora y Directora del Área de Recursos Humanos, Comportamiento Organizativo y Desarrollo de Habilidades Directivas del IE Business School. Es además Directora del Observatorio de Comunicación Interna del IE Business School y autora y coautora de numerosos trabajos de investigación sobre liderazgo, gestión del cambio y comunicación interna.

### **Elena Morales de Uriarte**

Licenciada en Traducción e Interpretación por la Universidad Pontificia Comillas; Intérprete jurado por el Ministerio de Asuntos Exteriores y MBA por el IE. Lleva 5 años cogestionando el Centro de Gobierno Corporativo como Directora Adjunta. Coautora de varios estudios e investigaciones relacionados con el Gobierno Corporativo y la Reputación Corporativa como *El Gobierno Corporativo y la Empresa Familiar*, *La remuneración de los Consejeros Independientes en España* o *La Introducción a la gestión de los riesgos reputacionales*, entre otros. Colaboradora con medios de comunicación.

### **Silvia Molinero Alonso**

Licenciada en Psicología por IE Universidad y Máster en Neurociencia Cognitiva y del Comportamiento por la Universidad de Granada, actualmente trabaja como técnico en el Observatorio de Comunicación Interna y es asistente de investigación para el Centro de Recursos Humanos de IE Business School, donde además es coordinadora de los Premios E&E a la Innovación en Recursos Humanos.



### Reconocimientos

**FINANCIAL TIMES**, enero de 2013

MBA Ranking, **4ª posición en Europa y 11ª posición mundial**

**THE WALL STREET JOURNAL**, septiembre de 2010

MBA Ranking, **1ª posición mundial**

**FORBES**, octubre de 2013

MBA Ranking, **5ª posición mundial**

**AMÉRICA ECONOMÍA**, noviembre 2012

Executive MBA Ranking, **7ª posición mundial**

**BUSINESS WEEK**, noviembre 2011

Executive MBA Ranking, **1ª posición en Europa y 5ª posición mundial**

**FINANCIAL TIMES**, mayo 2012

Executive MBA Ranking, **12ª posición mundial**

**THE ECONOMIST**, febrero 2010

Distance Learning International Executive MBA Ranking, **1ª posición mundial**

**FINANCIAL TIMES**, noviembre 2012

Ranking de Escuelas de Negocios Europeas, **1ª posición**

---

<http://centrogobiernocorporativo.ie.edu>

---



María de Molina, 12 - 5ª planta  
28006 Madrid  
Tel.: (34) 91 568 96 00  
centrogobiernocorporativo@ie.edu