

Estudio sobre **Mujeres Directivas** en Empresas de Castilla y León

CEOE
Castilla y León

NOS
IMPULSA


Junta de
Castilla y León



ÍNDICE

PRESENTACIÓN	4
RESUMEN EJECUTIVO	6
LAS MUJERES DIRECTIVAS EN CASTILLA Y LEÓN	10
01. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	10
02. ALGUNOS DATOS PREVIOS	12
03. MUJERES DIRECTIVAS EN CIFRAS	16
04. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRESENCIA DE MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS	28
05. BENEFICIOS DE LA IGUALDAD EN CARGOS DIRECTIVOS	34
06. ESTRATEGIAS Y BUENAS PRÁCTICAS PARA LOGRAR LA IGUALDAD EN CARGOS DIRECTIVOS	36
07. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN	43
ANEXO: FUENTES CONSULTADAS	45

PRESENTACIÓN

Este estudio surge a iniciativa de CEOE Castilla y León con la finalidad de conocer la situación de las mujeres directivas en consejos de administración de las empresas de esta Comunidad Autónoma, poniendo el foco en las que tienen una plantilla de 250 o más personas trabajadoras y en las empresas cotizadas. Se enmarca dentro del compromiso de esta organización empresarial con la igualdad de las mujeres y los hombres en el ámbito laboral y, de manera específica, con la promoción de la igualdad de mujeres y hombres en los puestos de liderazgo.

A fecha de realización de esta investigación, no se han identificado otros trabajos con este objeto de análisis en Castilla y León, por lo que se convierte en un **estudio pionero en esta Comunidad Autónoma**. Este carácter pionero significa que la investigación se realiza con un enfoque exploratorio; lo que, a efectos del contenido del análisis, implica que la respuesta a la finalidad de esta iniciativa se realiza desde la realidad de la información publicada disponible al respecto y, a efectos metodológicos, representa una oportunidad para identificar aquella información que no está recogida y que sería de interés registrar y sistematizar para futuras investigaciones.

Por lo tanto, este estudio es el inicio de una serie de actuaciones a realizar por CEOE Castilla y León — entre ellas, otros informes complementarios al realizado en esta ocasión — para conocer y visibilizar la realidad de estas mujeres directivas en el contexto de las empresas anteriormente señaladas. Asimismo, este tipo de iniciativas de investigación se configuran como

acciones imprescindibles para realizar un diagnóstico adecuado de la realidad que permita, posteriormente, **desarrollar las correspondientes medidas y compromisos de carácter político, social y empresarial que contribuyan a garantizar el acceso y el mantenimiento de las mujeres en los puestos de dirección, así como la igualdad en estos cargos**.

La tendencia hacia la igualdad en la dirección de las empresas es un fenómeno creciente e imparable, tal y como muestran los registros oficiales y los diferentes estudios y fuentes consultadas para esta investigación.

En 2005 las mujeres representaban el 5% de los cargos de los consejos de administración de las empresas del Ibex 35 y, en 2023, suponen ya el 40,1%.

A la consecución de este avance en el grado de igualdad en los puestos de liderazgo empresarial contribuyen diferentes estrategias y políticas, entre las que destaca la reciente aprobación de la Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres, cuyas medidas tienen como objetivo principal alcanzar unos umbrales mínimos de presencia del sexo menos representado en los consejos de administración, si bien, estas medidas también afectan a los puestos de alta dirección. En este sentido, aunque se ha producido un incremento de la presencia de mujeres en estos cargos, todavía queda camino por recorrer para lograr la igualdad en el ámbito del liderazgo empresarial.

En este contexto de avance en el camino hacia la igualdad de mujeres y hombres, el conocimiento específico de la situación de las mujeres directivas en las empresas de Castilla y León es una necesidad que contribuye, por una parte, a visibilizar los logros conseguidos por la aplicación de las diferentes medidas llevadas a cabo desde el ámbito legislativo, de la Administración Pública y de las propias empresas de esta Comunidad Autónoma, y, por otra, a identificar los retos planteados para continuar avanzando en esta línea.

Resulta imprescindible superar los obstáculos aún vigentes derivados de la desigualdad estructural de género en el mercado laboral y, de manera más intensa, en el ámbito de la dirección.

RESUMEN EJECUTIVO

MUJERES DIRECTIVAS EN LA ACTUALIDAD

- **En las empresas cotizadas con sede social en Castilla y León, el 12,5% de los puestos de alta dirección están ocupados por mujeres.**
- En España, esta proporción asciende al 23,1%, siendo ligeramente mayor en el caso de las empresas del Ibex 35 (24,7%). En las sociedades con capitalización bursátil superior a 500 millones, la presencia de las mujeres supone el 22,6% de estos cargos, y, en las de capitalización inferior a esta cantidad, el 21,2%.
- **En el caso de los consejos de administración de las empresas cotizadas con sede en Castilla y León, la proporción de mujeres en estos cargos supone el 37,5%.**
- **En España, este porcentaje significa el 34,5%, inferior al observado en Castilla y León.** Las empresas del Ibex 35 aglutinan la mayor proporción de mujeres en estos cargos: 40,1%. En las empresas con capitalización bursátil superior a 500 millones, las mujeres representan el 34,5% y en el grupo de las capitalización inferior a esta cifra, el 28,9%.
- **En la Unión Europea, el porcentaje de mujeres en estos cargos se sitúa en el 34,2%, porcentaje inferior al observado en España y en Castilla y León.**

EVOLUCIÓN DE LAS MUJERES DIRECTIVAS

- **La presencia de las mujeres en cargos de alta dirección de empresas cotizadas en España se ha incrementado 8,3 puntos porcentuales**, pasando de representar el 14,8% de estos cargos en 2017 al 23,1% en 2023.
- Este incremento ha sido más notorio en el grupo de empresas del Ibex 35, en el que han pasado de representar el 14,3% de estos puestos en 2017, al 24,7% en 2023. En este mismo periodo, el incremento en el resto de empresas cotizadas ha sido algo menor; pasando del 16,8% al 22,5% en aquellas con una capitalización bursátil superior a 500 millones de euros, y del 12,9% al 21,1% en el caso de las de capitalización bursátil inferior a esta cantidad.
- **La presencia de mujeres en los consejos de administración de empresas cotizadas en España muestra un incremento aún más notorio que en el caso anterior (15,6 puntos porcentuales):** en 2017 suponían el 18,9% de los cargos y en 2023, el 34,5%.

• **El mayor incremento se ha producido en las del Ibex 35, pasando del 22,7% en 2017 al 40% en 2023.** En el mismo periodo, su presencia se ha incrementado en menor proporción en el resto de empresas coti-

zadas, pasando de 18,4% al 34,5% en las empresas de capitalización bursátil superior a 500 millones de euros, y del 15,6% al 28,9% en el caso de las de capitalización inferior a esta cantidad.

FACTORES QUE FAVORECEN LA PRESENCIA DE MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS

- **Políticas públicas** específicamente orientadas a la **promoción de las carreras profesionales** de las mujeres que quieren acceder a puestos directivos.
- **Cultura organizativa de la empresa** comprometida con la igualdad de mujeres y hombres en el ámbito laboral.

- **Estrategias profesionales** desarrolladas por las mujeres que aspiran a acceder y mantenerse en puestos directivos.

FACTORES QUE DIFICULTAN LA PRESENCIA DE MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS

- **Cultura de la organización no comprometida con la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en el ámbito laboral.**

- **Exigencias del puesto directivo.**
- Menor número de referentes visibles de mujeres en cargos directivos.
- **Dificultades para la conciliación de la vida profesional y personal.**

- Socialización recibida.
- Desmotivación personal.
- Ciertas condiciones laborales que dificultan el desarrollo de la carrera profesional.
- El efecto de tres fenómenos: techo de cemento, techo de cristal y síndrome de la impostora.

BENEFICIOS DE LA IGUALDAD EN CARGOS DIRECTIVOS

- **Visibilización de las empresas como referentes de una sociedad igualitaria** y de la igualdad de mujeres y hombres. en los cargos directivos.
- **Enriquecimiento de la cultura organizativa.**
- Fortalecimiento del trabajo colaborativo.
- Diversificación del estilo directivo.
- **Mejora de la competitividad.**
- **Consolidación del compromiso social de la empresa con la igualdad** de mujeres y hombres y con los objetivos de la Agenda 2030.

ESTRATEGIAS Y BUENAS PRÁCTICAS PARA LOGRAR LA IGUALDAD EN CARGOS DIRECTIVOS

01. ÁMBITO LEGISLATIVO

Europa

Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de noviembre de 2022, relativa a un mejor equilibrio entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas.

España

Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres y Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Castilla y León

Ley 1/2003, de 7 de marzo, de Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en Castilla y León, y Plan Estratégico de Igualdad de Género 2022-2025, elaborado por la Dirección General de la Mujer y aprobado por Acuerdo 5/2022, de 5 enero, de la Junta de Castilla y León.

02. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Comisión Nacional del Mercado de Valores

Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas.

Junta de Castilla y León

- Medidas para promover el liderazgo y la presencia de mujeres en cargos directivos: Programa LiDeraMos, Actividad formativa Mujer Rural en Castilla y León «Formación en liderazgo» y Foro «Mujeres que lideran».

- Medidas para favorecer la promoción y el emprendimiento de las mujeres.
- Medidas para reconocer y difundir las buenas prácticas de las empresas: Programa «Empresas de Castilla y León comprometidas con la Igualdad», Distinción «Óptima Castilla y León» y Banco de buenas prácticas empresariales en igualdad de género.
- Desagregación de datos estadísticos por sexo.

03. EMPRESAS

- Flexibilidad laboral en relación con el desempeño del cargo.
- Transparencia de los procesos de promoción y reconocimiento de las carreras profesionales.
- **Programas de mentoring y networking.**
- Compromiso con las iniciativas DE&I-Diversidad, Equidad e Inclusión.

PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

- **Mejorar la formación en relación con la igualdad laboral de mujeres y hombres, y la igualdad en los cargos directivos.**
- Potenciar que la cultura de la organización esté comprometida con la igualdad de mujeres y hombres en los puestos de liderazgo.
- **Reducir el efecto de los factores que dificultan el acceso y el mantenimiento de las mujeres en los puestos de dirección.**
- **Generar espacios de comunicación y visibilización del liderazgo ejercido por las mujeres.**
- Profundizar en el conocimiento de la situación de las mujeres directivas en Castilla y León.

LAS MUJERES DIRECTIVAS EN CASTILLA Y LEÓN

Este bloque temático se desglosa en diferentes capítulos, comenzado por los **objetivos y la metodología** del estudio. El segundo capítulo presenta de manera somera algunos datos referidos a empresas y cargos directivos que permiten contextualizar la situación de igualdad de mujeres y hombres en el conjunto del tejido empresarial. El tercero analiza las **cifras del objeto específico del estudio: la situación de las mujeres directivas en**

Castilla y León, así como la evolución de su presencia en los puestos de liderazgo. Los demás capítulos se dedican respectivamente a los **factores que influyen en la presencia de las mujeres en estos puestos, a los beneficios de la igualdad de mujeres y hombres en los cargos directivos, a las estrategias y buenas prácticas desarrolladas en este ámbito, y a las propuestas de actuación orientadas a la consecución de dicha igualdad.**

01. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Este estudio se enmarca dentro de la iniciativa de CEOE Castilla y León de conocer la situación de las mujeres directivas en consejos de administración de las empresas de esta Comunidad Autónoma, **poniendo el foco en las que tiene una plantilla de 250 o más personas trabajadoras y en las empresas cotizadas.**

Teniendo en cuenta que es un estudio pionero en el análisis de esta realidad en Castilla y León, la investigación se ha diseñado con un carácter exploratorio, respondiendo a la finalidad a la que se orienta desde la realidad de la información publicada al respecto. Esto también significa que está enfocada a identificar la información que actualmente no está disponible para centrar en ella futuros estudios en esta misma línea de investigación -complementando, así, los resultados de este informe- para lograr la finalidad de la iniciativa en la que se enmarca este informe.

Para ello, en este estudio se han planteado los siguientes **objetivos**:

- **Conocer las cifras existentes de mujeres directivas en la alta dirección y en los consejos de administración de empresas de Castilla y León,** y la evolución de las mismas, poniendo el foco en las que tienen una plantilla de 250 o más personas trabajadoras y en las empresas cotizadas.
- **Identificar los factores que facilitan y dificultan la presencia de las mujeres en los puestos de dirección.**
- **Visibilizar los beneficios de la igualdad en la dirección de las empresas.**
- **Establecer propuestas de actuación** para mejorar el grado de igualdad de mujeres y hombres en los puestos de liderazgo de las empresas.

La información se ha obtenido de diferentes fuentes -que se indican en el anexo de referencias de consulta-, y la metodología empleada ha sido de carácter mixto -cuantitativa y cualitativa- en función del tipo de información analizada, tal y como se detalla a continuación:

01. DATOS ESTADÍSTICOS

Estos datos proceden de dos tipos de fuentes; por una parte, de los registros y estadísticas oficiales del ámbito de la Comunidad Autónoma de Castilla y León, de España y de Europa. Por otra parte, de fuentes documentales publicadas -artículos y estudios- que ofrecen estadísticas de relevancia para el estudio, y que han servido para complementar la información que no estaba disponible en los registros oficiales. En este sentido, es necesario señalar que, debido a la variada naturaleza de estas fuentes, las referencias temporales de los datos no siempre son coincidentes; por esta razón, se indica el año de referencia de cada uno y, en el caso concreto de los referidos a la evolución del fenómeno, las series estadísticas se realizan en función de los años comparables. Asimismo, todos los datos estadísticos se desglosan por sexo, medida que resulta necesaria para identificar el grado de igualdad y que

está alineada con la iniciativa de la Junta de Castilla y León de desagregar los datos estadísticos de las personas físicas de acuerdo a esta variable para conocer la situación y la evolución de los fenómenos en relación con la igualdad de género. Para realizar el análisis de los datos se han desarrollado técnicas cuantitativas de estadística descriptiva.

02. ENTREVISTAS

Se han realizado entrevistas estructuradas a profesionales clave de Castilla y León con información relevante en relación con el objeto de estudio.

03. FUENTES DOCUMENTALES

Se han consultado dos tipos de fuentes en el ámbito europeo, nacional y regional relacionadas con el tema objeto de estudio: legislación vigente y producción científica publicada, principalmente artículos y estudios.

02. ALGUNOS DATOS PREVIOS

En Castilla y León hay 148.223 empresas económicamente activas¹, lo que representa el 4,6% del total² de las existentes en España³

El tejido empresarial de Castilla y León está formado mayoritariamente por pymes sin personas asalariadas (53,4%) o con plantillas que no superan los 249 profesionales (46,5%). El grupo de empresas con 250 o más profesionales representa un porcentaje minoritario (0,1%), correspondiente a 139 empresas. Esta distribución sigue la misma tendencia observada en España, donde el total de las pymes suponen el 99,8%⁴ y sólo el 0,2% restante corresponde a empresas con plantillas de 250 o más personas.

Tomando como referencia el grupo de empresas con 250 o más personas empleadas -en la línea del objeto de análisis de este estudio- (gráfico 1), se observa que, en su mayoría (75,5%) tiene menos de 1.000 personas asalariadas. El 21,6% corresponde a empresas con plantillas entre 1.000 y 4.999 profesionales y el 2,9% restante son empresas con 5.000 o más personas asalariadas.

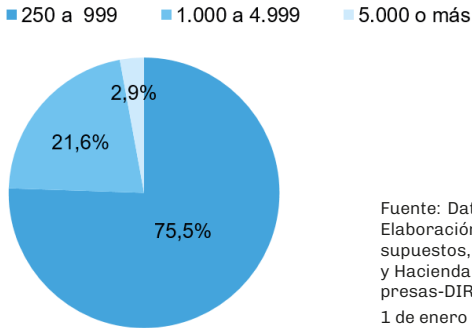
¹ El concepto «empresa económicamente activa», según el Reglamento EBS 2019/2152 y su Acto de Implementación 2020/1197, se refiere a la empresa que tiene facturación, empleo, inversiones o producción en el año de referencia.

² Total de empresas económicamente activas en España: 3.207.580.

³ Fuente para los datos referidos a las empresas: Dirección General de Presupuestos, Fondos Europeos y Estadística. Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Castilla y León. Informe Estructura y Dinamismo del Tejido Empresarial en Castilla y León. Directorio Central de Empresas-DIRCE a 1 de enero de 2023 con datos del Instituto Nacional de Estadística-INE.

⁴ Sumando los porcentajes de las empresas sin personas asalariadas (53,6%) y las que tienen entre de 1 a 249 profesionales en sus plantillas (46,2%).

GRÁFICO 1. GRANDES EMPRESAS POR NÚMERO DE PERSONAS ASALARIADAS CASTILLA Y LEÓN, 2023



Fuente: Datos de empresas con 250 o más personas asalariadas. Elaboración propia a partir de datos de la Dirección General de Presupuestos, Fondos Europeos y Estadística. Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Castilla y León. Directorio Central de Empresas-DIRCE con datos del Instituto Nacional de Estadística-INE a 1 de enero de 2023.

Las provincias con mayor concentración de las mismas son, por este orden: Valladolid (29,5%), Burgos (20,2%), León (16,5%), Salamanca (11,5%), Segovia (7,2%), Palencia (5%), Soria (4,3%), Zamora (3,6%) y Ávila (2,2%). Por lo que respecta al sector de actividad, la mayoría se concentra en la tipología denominada **resto de servicios (61,2%)**, siendo la **industria el segundo sector** con mayor porcentaje (33,1%). El comercio y la construcción aglutinan, respectivamente, al 5% y al 0,7% de este grupo de empresas.

Por lo que respecta a las empresas cotizadas -que también son objeto de estudio- hay dos con sede social en Castilla y León⁵, lo que representa el 1,4% del total de las empresas con 250 o más personas trabajadoras de la Comunidad Autónoma. Además de esta información, a continuación, se presenta de manera somera la distribución por sexo de las personas empresarias y de las que ocupan diferentes

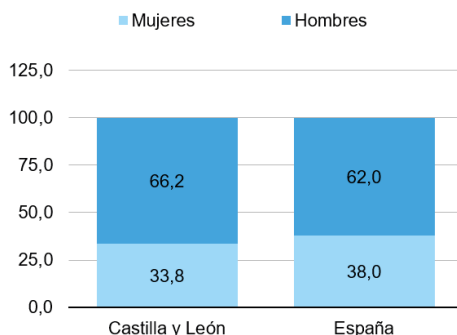
cargos en las empresas. Si bien estos indicadores hacen referencia al conjunto de empresas y no sólo a las que resultan objeto de estudio, se considera de interés su mención porque permiten contextualizar la situación de igualdad de mujeres y hombres en los puestos directivos en el conjunto de estas organizaciones, como marco de referencia para el posterior análisis específico de las empresas que constituyen el centro de esta investigación.

Por lo que respecta a las personas empresarias, en Castilla y León existen un total de 179.163, de las cuales el 33,8% son mujeres, porcentaje que se duplica en el caso de los hombres (66,2%) (gráfico 2)

La distribución por sexo en el caso de España sigue la misma tendencia.

⁵ Fuente: Comisión Nacional del Mercado de Valores-CNMV. 2023.

GRÁFICO 2. PROPORCIÓN DE MUJERES Y HOMBRES EMPRESARIOS CASTILLA Y LEÓN Y ESPAÑA, 2021



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Agencia Tributaria-AEAT. Estadística del Rendimiento de Actividades Económicas. 2021.

Nota: Datos de todo el territorio nacional, a excepción de Navarra y País Vasco.

En cuanto a la distribución de estas personas empresarias por tramos etarios (tabla 1), se observa que a **menor edad es mayor el porcentaje de mujeres empresarias; así, hasta los 35 años se registra un 37,7% de mujeres, cifra que desciende al**

32,3% en el grupo de personas de más de 55 años. Esta mayor proporción de empresarias en edades más jóvenes se observa también en las cifras correspondientes a España.

TABLA 1. PROPORCIÓN DE MUJERES Y HOMBRES EMPRESARIOS POR INTERVALO DE EDAD CASTILLA Y LEÓN Y ESPAÑA, 2021

Edad	Castilla y León		España (1)	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Hasta 35 años	37,7	62,3	41,8	58,2
36 a 55 años	34,3	62,7	37,6	62,4
Más de 55 años	32,3	67,7	37,2	62,8

(1) Total nacional excepto Navarra y País Vasco.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Agencia Tributaria-AEAT. Estadística del Rendimiento de Actividades Económicas. 2021.

Por lo que respecta a los cargos ocupados dentro de las empresas (tabla 2), se observa que sólo en la categoría de empleada o empleado hay una distribución equilibrada por sexo (50,1% de mujeres y 49,9% de hombres). En el resto de los puestos -que suponen diferentes grados de responsabilidad en la dirección de equipos, así como en el caso de las personas ocupadas independientes-, es mayor la proporción de hombres.

Esta menor presencia de mujeres es más destacada en el caso de la dirección de las empresas de tamaño medio o grande, en las que representan el 24,1% de esos cargos y los hombres, el 75,9%. Esta tendencia en los diferentes puestos se muestra también en las cifras relativas a las personas ocupadas en España.

TABLA 2. PROPORCIÓN DE MUJERES Y HOMBRES OCUPADOS POR TIPO DE PUESTO LABORAL
CASTILLA Y LEÓN Y ESPAÑA, 2023

Tipo de puesto laboral	Castilla y León		España	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Empleado/a (1)	50,1	49,9	49,9	50,1
Encargado/a (2)	37,0	63,0	37,2	62,8
Mando intermedio	43,0	57,0	43,1	57,0
Director/a pequeña empresa o departamento (3)	40,1	59,9	40,1	59,9
Director/a empresa media o grande	24,1	75,9	24,4	75,6
Ocupado/a independiente (4)	35,1	64,9	48,7	51,3

- (1) Empleado/a con jefes/as y sin subordinados/as.
 (2) Encargado/a, jefe/a de taller o de oficina, capataz o similar.
 (3) Director/a de pequeña empresa, departamento o sucursal.
 (4) Ocupado/a independiente sin jefes/as ni subordinados/as.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística-INE. Encuesta de Población Activa. 2023.

03. MUJERES DIRECTIVAS EN CIFRAS

En este capítulo se analizan las cifras referidas a la situación actual de las mujeres directivas así como la evolución de su presencia en los puestos de liderazgo. El análisis se focaliza en las empresas cotizadas, en las que se diferencia entre los puestos de alta dirección⁶ y de los consejos de administración, enlazando con la legislación vigente⁷ que desarrolla medidas orientadas a la igualdad de mujeres y hombres que afectan a ambos niveles directivos.

03.1. MUJERES DIRECTIVAS EN LA ACTUALIDAD

La información que se analiza en este apartado sobre las **mujeres directivas en las empresas cotizadas, tanto en alta dirección como en los consejos de administración, se centra los datos referidos a Castilla y León. Para establecer las comparaciones oportunas, se muestran datos de España y, en el caso de los consejos de administración, también de la Unión Europea.**

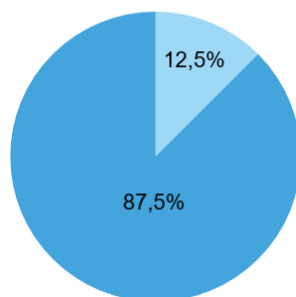
ALTA DIRECCIÓN

El número total de personas en cargos de alta dirección en empresas cotizadas con sede en Castilla y León asciende a 16, de las cuales 2 son mujeres y 14 son hombres, que representan, respectivamente, el 12,5% y el 87,5% de estos puestos directivos (gráfico 3).

GRÁFICO 3. PROPORCIÓN DE MUJERES Y HOMBRES EN ALTA DIRECCIÓN EN EMPRESAS COTIZADAS

CASTILLA Y LEÓN, 2023

■ Mujeres ■ Hombres



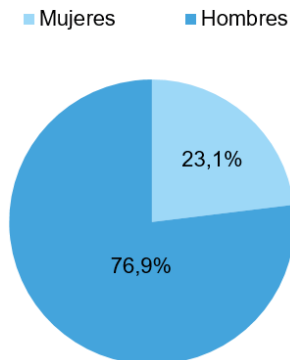
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores-CNMV. 2023.

⁶ Hace referencia a cargos de alta dirección excluidos los cargos de alta dirección de los Consejos de administración. Fuente: Comisión Nacional del Mercado de Valores-CNMV. 2023.

⁷ Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres.

En España, la distribución por sexo de estos mismos cargos (gráfico 4) muestra que también hay una menor proporción de mujeres (23,1%) que de hombres (76,9%) en estos puestos directivos.

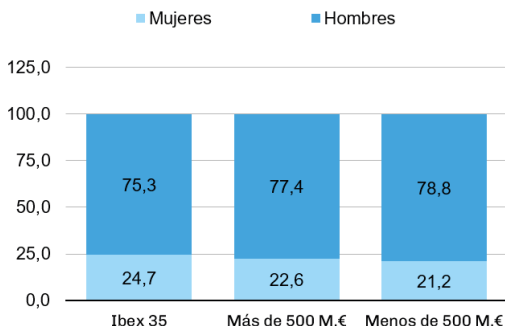
GRÁFICO 4. PROPORCIÓN DE MUJERES Y HOMBRES EN ALTA DIRECCIÓN EN EMPRESAS COTIZADAS ESPAÑA, 2023



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores-CNMV. 2023.

Desglosando el análisis por tipo de capitalización bursátil de las empresas cotizadas en España (gráfico 5), se observa que la proporción de mujeres y hombres en estos puestos de alta dirección se mantiene similar a la observada en el conjunto de estas compañías; si bien, **en las empresas del Ibex 35 el porcentaje de mujeres es ligeramente mayor (24,7%) en comparación con el resto: 22,6% en el grupo de empresas con capitalización bursátil superior a 500 millones de euros y 21,2% en el caso de las de capitalización inferior a esta cantidad.**

GRÁFICO 5. PROPORCIÓN DE MUJERES Y HOMBRES EN ALTA DIRECCIÓN EN EMPRESAS COTIZADAS POR TIPO DE CAPITALIZACIÓN BURSÁTIL ESPAÑA, 2023



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores-CNMV. 2023.

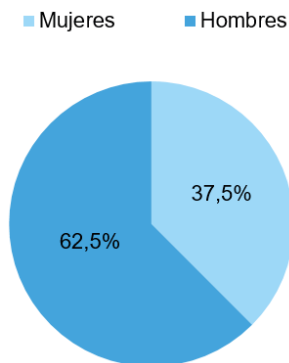
CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

En las empresas cotizadas con sede social en Castilla y León, se observa que la presencia de mujeres (6) en estos consejos es inferior a la de los hombres (10); sin embargo, existe un mayor equilibrio en la distribución por sexo que la observada en los puestos de alta dirección (gráfico 6). En este caso, las mujeres suponen el 37,5% de los cargos del consejo de administración y los hombres, el 62,5%.

GRÁFICO 6. PROPORCIÓN MUJERES Y HOMBRES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COTIZADAS

CASTILLA Y LEÓN, 2023

Por lo que respecta al tipo de cargo representado en estos consejos de administración (tabla 3), se observa una igualdad total en el caso del cargo dominical y del denominado otro externo (50% mujeres y 50% hombres, en ambos casos). En el resto, la presencia de mujeres supone el 25% de las personas que ocupan dichos puestos.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores-CNMV. 2023.

TABLA 3. PROPORCIÓN DE MUJERES Y HOMBRES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COTIZADAS POR TIPO DE CARGO

CASTILLA Y LEÓN, 2023

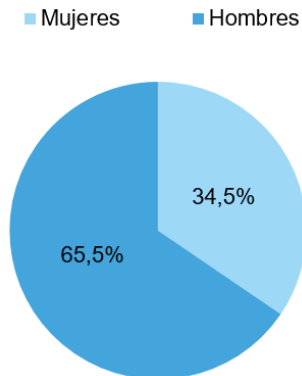
Tipo de cargo	Castilla y León	
	Mujeres	Hombres
Dominical	50,0	50,0
Ejecutivo	25,0	75,0
Independiente	25,0	75,0
Otro externo	50,0	50,0

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores-CNMV. 2023.

En España (gráfico 7), las mujeres están presentes en el 34,5% del total de estos puestos directivos y los hombres en el 65,5% de los mismos, lo que indica un equilibrio por género menor que el observado en Castilla y León.

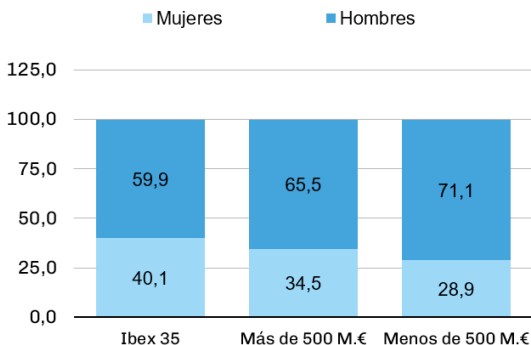
GRÁFICO 7. PROPORCIÓN DE MUJERES Y HOMBRES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COTIZADAS ESPAÑA, 2023

Desglosando el análisis por tipo de capitalización bursátil de las empresas cotizadas en España (gráfico 8), se observa que la presencia de hombres es mayoritaria en las tres categorías. Sin embargo, es destacable que la presencia de mujeres en los consejos de administración de empresas del Ibex 35 asciende al 40,1%.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores-CNMV. 2023.

GRÁFICO 8. PROPORCIÓN DE MUJERES Y HOMBRES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COTIZADAS POR TIPO DE CAPITALIZACIÓN BURSÁTIL ESPAÑA, 2023



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores-CNMV. 2023.

Por lo que respecta al tipo de cargo ocupado en el consejo de administración y a su distribución por sexo (tabla 4), se aprecia que la mayor proporción de mujeres se registra en los cargos independientes de estas empresas. En relación con estos cargos, es especialmente reseñable que, en el caso de las empresas del Ibex 35 y en las compañías con una capitalización bursátil superior a 500 millones de euros, la proporción de mujeres consejeras independientes (57,5% y 56,3%, respectivamente) supera a la de los hombres (42,5% y 43,7%, respectivamente).

Por el contrario, los cargos ejecutivos son los que registran una presencia de mujeres notablemente menor en todas las empresas cotizadas: 7,1%, entre las del Ibex 35; 7,7% en las de capitalización bursátil superior a 500 millones de euros y 11,1% en las de capitalización inferior a esta cantidad.

TABLA 4. PROPORCIÓN DE MUJERES Y HOMBRES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COTIZADAS SEGÚN TIPO DE COTIZACIÓN BURSÁTIL POR TIPO DE CARGO

ESPAÑA, 2023

Cargo	Ibex 35		Más de 500 M. €		Menos de 500 M. €	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dominical	23,5	76,5	22,8	77,2	26,8	73,3
Ejecutivo	7,1	92,9	7,7	92,3	11,1	88,9
Independiente	57,5	42,5	56,3	43,7	38,2	61,8
Otro externo	12,0	88,0	8,7	91,3	30,8	69,2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores-CNMV. 2023.

En el conjunto de los países de la Unión Europea (tabla 5 y gráfico 9) se observa que, en 2024, el porcentaje de mujeres en estos puestos se sitúa en 34,2%. España supera esta cifra (40,9%⁸) y se encuentra entre los diez países con mayor proporción de mujeres en estos cargos.

Los países donde la presencia de mujeres en estas empresas es mayor son, por este orden, Francia (46,9%), Italia (43,7%), Dinamarca (42,6%) y Países Bajos (42,1%).

⁸ Según la metodología utilizada por el European Institute for Gender. Año 2024.

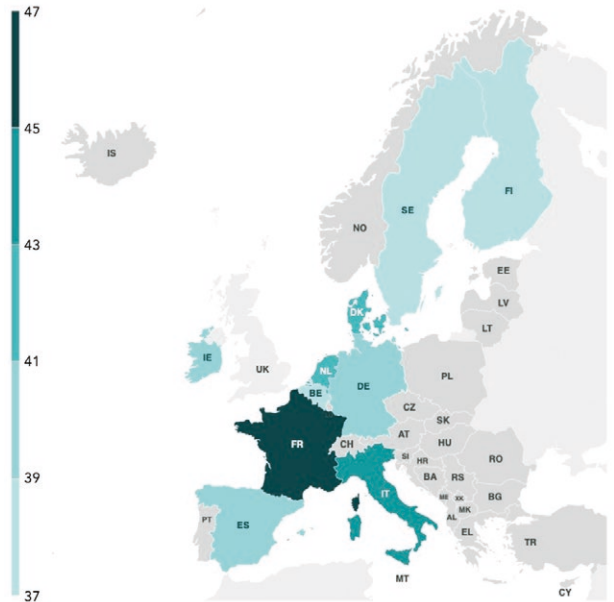
TABLA 5. PROPORCIÓN DE MUJERES Y HOMBRES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COTIZADAS

UNIÓN EUROPEA, 2024

Los 10 países de la UE con mayor porcentaje	Mujeres	Hombres
Francia	46,9	53,1
Italia	43,7	56,3
Dinamarca	42,6	57,4
Países Bajos	42,1	57,9
España	40,9	59,1
Irlanda	40,8	59,2
Alemania	39,0	61,0
Finlandia	38,6	61,4
Bélgica	37,8	62,2
Suecia	37,4	62,6
Unión Europea	34,2	65,8

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de las Estadísticas EIGE. Gender Statistics Database. European Institute for Gender. Mujeres y hombres en consejos de administración de empresas cotizadas. 2024.

GRÁFICO 9. PROPORCIÓN DE MUJERES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COTIZADAS
UNIÓN EUROPEA, 2024



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Estadísticas EIGE. Gender Statistics Database. European Institute for Gender. Mujeres en consejos de administración de empresas cotizadas. 2024.

03.2. EVOLUCIÓN DE LAS MUJERES DIRECTIVAS

La presencia de las mujeres en los puestos de liderazgo de las empresas es una realidad cada vez más consolidada.

Este hecho es resultado de la aplicación de diferentes medidas legislativas, políticas públicas y estrategias empresarias y personales. En la última década, por ejemplo, parece haberse ralentizado el camino hacia la igualdad posiblemente por la influencia, entre otros, de diferentes factores a nivel macro que condicionan el contexto financiero y empresarial, tales como la pandemia, la inflación, las fluctuaciones del mercado o las crisis económicas y bélicas en una economía cada vez más globalizada.

En un contexto social tan cambiante como el de los últimos años, establecer tendencias a futuro es complicado. A falta de proyecciones públicas de registros estadísticos oficiales al respecto, se observa que existe consenso en las diferentes fuentes consultadas en que la **tendencia es positiva** -aunque a un ritmo más lento de lo que sería deseable- y que el avance es imparable, a pesar de las posibles fluc-

tuaciones del mismo. En este sentido, algunas previsiones⁹ estiman que, al ritmo actual y **si no se intensifican las acciones en este ámbito, la igualdad en los cargos de alta dirección no llegará hasta el año 2053**. Este mismo estudio identifica que las mujeres directivas son más pesimistas que los hombres en cuanto al tiempo estimado para alcanzar este objetivo; en concreto, la idea de que esta igualdad se alcanzaría tras un relevo generacional, no antes de unos 20 años, está más compartida por las mujeres (37%) que por los hombres (21%).

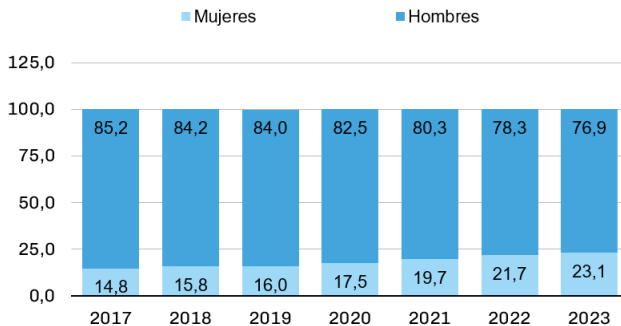
Para cuantificar los avances que sí se han logrado hasta la fecha, se analizan a continuación los datos referidos a la evolución del grado de igualdad en los cargos de alta dirección y de los consejos de administración de las empresas cotizadas de España y, en el caso de los consejos de administración, también de la Unión Europea.

⁹ Women in business 2024. (Grant Thornton, 2024).

ALTA DIRECCIÓN

Analizando la evolución de la proporción de mujeres y hombres en alta dirección en empresas cotizadas en España¹⁰ en el periodo 2017-2023 (gráfico 10), se observa que en 2017 las mujeres representaban el 14,8% del total de estos cargos, cifra que se incrementa al 23,1% en 2023; **esto significa que su proporción ha aumentado 8,3 puntos porcentuales y que se van alzando los objetivos de la igualdad.**

GRÁFICO 10. EVOLUCIÓN DE LA PROPORCIÓN DE MUJERES Y HOMBRES EN ALTA DIRECCIÓN EN EMPRESAS COTIZADAS ESPAÑA, 2017-2023



Fuente: Elaboración propia a partir de datos la Comisión Nacional del Mercado de Valores-CNMV. 2023.

Analizando la evolución de la igualdad en estos cargos de alta dirección en función del tipo de capitalización bursátil de estas compañías (tabla 6), se concluye que:

- Aquellas que forman parte del **Ibex 35** han experimentado un cambio notable en la igualdad en los cargos de alta dirección. **En 2017, las mujeres suponían un 14,3% del total de estos puestos y en 2023, el 24,7%; lo que significa un incremento de 10,4 puntos porcentuales.**
- En el caso de las empresas con **capitalización bursátil superior a 500 millones** de euros, **en 2017 las mujeres suponían el 16,8% del total de altos cargos. En 2023, representan el 22,5%. Esto supone un aumento de 5,7 puntos porcentuales.**
- En el grupo de empresas con **capitalización bursátil inferior a 500 millones** de euros, **en 2017 la proporción de mujeres representaba el 12,9% del total de estos cargos y en 2023, el 21,1% del total; lo que muestra un incremento de 8,2 puntos porcentuales.**

¹⁰ En 2017, había 156 mujeres en alta dirección y en 2023, 218.
Fuente: Comisión Nacional del Mercado de Valores-CNMV. 2023.

TABLA 6. EVOLUCIÓN DE LA PROPORCIÓN DE MUJERES Y HOMBRES EN ALTA DIRECCIÓN EN EMPRESAS COTIZADAS POR TIPO DE CAPITALIZACIÓN BURSÁTIL

ESPAÑA, 2017-2023

Año	Ibex 35		Más de 500M €		Menos de 500M €	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
2017	14,3	85,7	16,8	83,2	12,9	87,1
2018	15,9	84,1	17,7	82,3	13,9	86,1
2019	15,7	84,3	17,7	82,3	14,2	85,8
2020	17,1	82,9	18,4	81,6	16,5	83,5
2021	22,0	78,0	18,9	81,1	16,5	83,5
2022	23,1	76,9	20,2	79,8	21,1	79,0
2023	24,7	75,3	22,5	77,5	21,1	78,9
Diferencia porcentual	10,4		5,7		8,2	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores-CNMV. 2023.

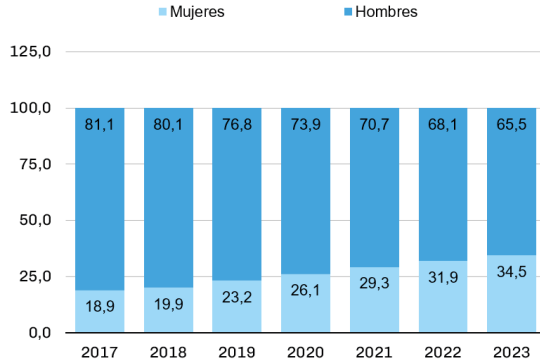
CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

Analizando la **evolución de la proporción de mujeres y hombres en los consejos de administración de empresas cotizadas en España¹¹ en el periodo 2017-2023** (gráfico 11), **se observa un incremento de la igualdad más notorio del producido en los cargos de alta dirección. En 2017, la proporción de mujeres consejeras suponía el 18,9% del total de estos puestos y, en 2023, el 34,5%. Esto supone un incremento de 15,6 puntos porcentuales.**

¹¹ En 2017, había 258 mujeres consejeras y en 2023, 404.

Fuente: Comisión Nacional del Mercado de Valores-CNMV. 2023.

GRÁFICO 11. EVOLUCIÓN DE LA PROPORCIÓN DE MUJERES Y HOMBRES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN EN EMPRESAS COTIZADAS ESPAÑA, 2017-2023



Fuente: Elaboración propia a partir de datos la Comisión Nacional del Mercado de Valores-CNMV. 2023.

Analizando la **evolución de la igualdad en los consejos de administración en función del tipo de capitalización bursátil de las compañías cotizadas** (tabla 7), se extrae que:

- Aquellas que forman parte del **Ibex 35** han experimentado un cambio notable en la igualdad de los consejos de administración. **En 2017, representaban el 22,7% del total de estos cargos y, en 2023, el 40%. El incremento porcentual asciende a 17,3 puntos.**
- En el caso de las empresas con **capitalización bursátil superior a 500 millones** de euros, **en 2017 las mujeres ocupaban el 18,4% del total estos puestos; en 2023, el 34,5%. Esto supone un aumento de 16,1 puntos porcentuales.**
- En las empresas con **capitalización bursátil inferior a 500 millones** de euros, **en 2017 las consejeras representaban el 15,6% del total de este nivel directivo y, en 2023, el 28,9%; lo que significa un incremento de 13,3 puntos porcentuales.**

TABLA 7. EVOLUCIÓN DE LA PROPORCIÓN DE MUJERES Y HOMBRES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN EN EMPRESAS COTIZADAS SEGÚN TIPO DE CAPITALIZACIÓN BURSÁTIL

ESPAÑA, 2017-2023

Año	Ibex 35		Más de 500M €		Menos de 500M €	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
2017	22,7	77,3	18,4	81,6	15,6	84,4
2018	23,9	76,1	19,2	80,8	16,9	83,1
2019	27,5	72,5	22,0	78,0	19,8	80,2
2020	31,2	68,8	24,8	75,2	21,9	78,1
2021	34,2	65,8	28,1	71,9	25,1	74,9
2022	37,5	62,5	32,2	67,8	26,2	73,8
2023	40,0	60,0	34,5	65,5	28,9	71,1
Diferencia porcentual	17,3		16,1		13,3	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores-CNMV. 2023.

Por lo que respecta a los **cargos en consejos de administración de las empresas cotizadas de la Unión Europea** (tabla 8), se observa que se ha producido un notable **incremento de la igualdad** en la última década, **pasando de un 18,6% de mujeres en estos cargos en 2014, a un 34,1% en 2024**.

TABLA 8. EVOLUCIÓN DE LA PROPORCIÓN DE MUJERES Y HOMBRES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COTIZADAS

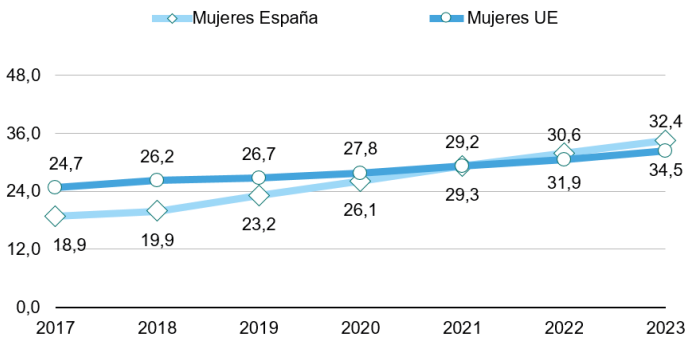
UNIÓN EUROPEA, 2014-2024

Año	Mujeres	Hombres
2014	18,6	81,4
2015	21,2	78,8
2016	23,3	76,7
2017	24,7	75,3
2018	26,2	73,8
2019	26,7	73,3
2020	27,8	72,2
2021	29,2	70,8
2022	30,6	69,4
2023	32,4	67,6
2024	34,1	65,9

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Europeo de Igualdad de Género-EIGE. Gender Statistics Database. Mujeres y hombres en consejos de administración de empresas cotizadas. 2024.

Finalmente, comparando específicamente la evolución de la presencia de las mujeres en estos cargos en España y en la Unión Europea durante el periodo 2017-2023 (gráfico 12), se observa que la evolución ha sido más notoria en España (del 18,9% al 34,5%) que en la Unión Europea, donde en 2017, las mujeres representaban el 24,7% del total de estos cargos, ascendiendo al 32,4% en 2023.

GRÁFICO 12. EVOLUCIÓN DE LA PROPORCIÓN DE MUJERES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COTIZADAS ESPAÑA Y UNIÓN EUROPEA, 2017-2023



Fuente: Elaboración propia a partir de datos la Comisión Nacional del Mercado de Valores-CNMV 2023 y Estadísticas EIGE. Gender Statistics Database. European Institute for Gender. Mujeres en consejos de administración de empresas cotizadas. 2017-2023.

04. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRESENCIA DE MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS

A lo largo de los últimos años, se están produciendo notorios avances en la consecución de la igualdad, tal y como muestran los datos presentados en este estudio.

A ello han contribuido **diferentes estrategias y medidas en el ámbito social, político, empresarial y personal**: en concreto, las llevadas a cabo por las propias mujeres que quieren acceder a los puestos de liderazgo. Sin embargo, la vigencia de algunos obstáculos perjudica, en muchas ocasiones, este proceso. Asimismo, en el análisis de estos factores también es necesario tener en cuenta la especificidad del tipo de cargo que suponen los puestos

de liderazgo, ya que el acceso y el mantenimiento a los mismos no tiene que estar necesariamente influido por los mismos factores que inciden en la igualdad en otros niveles del ámbito laboral.

En este capítulo se detallan cuáles son los elementos más destacados identificados en el análisis realizado que facilitan o dificultan la presencia de mujeres en los cargos directivos:

04.1. FACTORES QUE FAVORECEN LA PRESENCIA DE MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS

POLÍTICAS PÚBLICAS ESPECÍFICAMENTE ORIENTADAS A LA PROMOCIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES DE LAS MUJERES QUE ASPIRAN A ACCEDER A PUESTOS DIRECTIVOS

En la práctica, estas políticas se materializan en la promoción y financiación de las siguientes acciones:

- **Campañas de visibilización de mujeres en cargos directivos.**
- **Acciones formativas** orientadas tanto a la **mejora de competencias técnicas como de habilidades y actitudes requeridas en los cargos directivos.**
- **Espacios de encuentro y generación de sinergias** entre mujeres directivas: foros, congresos, jornadas y similares.

CULTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA COMPROMETIDA CON LA IGUALDAD DE MUJERES Y HOMBRES EN EL ÁMBITO LABORAL

Entendiendo esta **igualdad como un beneficio que favorece el clima laboral y la innovación, y supone una mejora competitiva para la organización**. Este compromiso se traduce, en la práctica, en los siguientes aspectos:

- **Reconocimiento de las diferentes formas de liderazgo**, otorgando el mismo valor a los estilos directivos desarrollados por las mujeres y los hombres de la empresa.
- **Medidas que facilitan la conciliación profesional y personal**, tales como los permisos retribuidos para cuidados familiares a hijas, hijos o personas en situación de dependencia, la flexibilidad horaria y la posibilidad del teletrabajo.
- **Acciones de formación continuada con mujeres que deseen desarrollar sus carreras como directivas**.
- **Plan de Igualdad**. El mayor aumento de empresas con mujeres en los consejos de administración¹² se ha producido en las empresas sujetas a un Plan de igualdad, en mayor medida que aquellas empresas con obligación de garantizar la igualdad de mujeres y hombres con cuotas.
- **Importante grado de igualdad en la plantilla del conjunto de la empresa**. Cuanto mayor sea la igualdad es mayor la probabilidad de que una mujer acceda a un puesto de dirección¹³. Asimismo, se evidencia también una correlación positiva entre la proporción de directivas y de consejeras: **un aumento de la presencia de mujeres en cargos directivos, incrementa la probabilidad de que éstas estén en los consejos de administración**. En concreto, es 5,3 veces más probable que en las empresas con mujeres directivas haya también mujeres consejeras.
- **Espacios, momentos y actividades inclusivas de socialización profesional**. Suponen un contexto de confianza necesario para crear una red de contactos formada por mujeres y hombres, sólida y de carácter inclusivo desde el punto de vista del género.

¹² Presencia de las mujeres en la empresa española. (INFORMA Business by Data, 2024).

¹³ ¿Ser directiva favorece el acceso a los consejos de administración? (INFORMA Business by Data, 2022).

ESTRATEGIAS PROFESIONALES DESARROLLADAS POR LAS MUJERES QUE ASPIRAN A ACCEDER Y MANTENERSE EN PUESTOS DIRECTIVOS

Las propias mujeres que se enfocan hacia puestos de liderazgo ponen en práctica una serie de medidas a lo largo de su carrera profesional, entre las que destacan las siguientes:

- **Lograr un curriculum profesional fundamentado en un alto nivel de formación y experiencia**, con buenos resultados profesionales, que sirva de mérito en el proceso de ascenso al cargo directivo.
- **Establecer un plan de carrera profesional con estrategias que faciliten la consecución de objetivos**. La aplicación del enfoque de la estrategia empresarial al propio desarrollo profesional individual contribuye a cultivar la constancia y la actitud positiva y a mantenerse en el camino, superando los obstáculos y orientándose hacia el objetivo establecido. **Entre las diferentes estrategias desarrolladas caben destacar las siguientes:**
 - **Evitar focalizarse en los obstáculos que se presentan en el acceso a puestos directivos**, interpretándolos como resultado de una discriminación por razón de sexo. Como alternativa, la estrategia se enfoca en transformar estos obstáculos en retos a superar y en poner en práctica el modo de lograr este objetivo.
 - **Afianzar el liderazgo y la identidad como directiva dentro del proyecto de carrera profesional**, desarrollando el posicionamiento personal de manera proactiva e individual, a través de la actividad en redes sociales, las publicaciones científicas o la presencia en eventos profesionales, entre otros espacios. No obstante, es un factor sobre cuya influencia falta una mayor evidencia científica¹⁴.

- **Pertenecer a organizaciones empresariales más representativas como CEOE Castilla y León y sus organizaciones territoriales, en las que se crean redes de mujeres. Estos movimientos se convierten en espacios donde encontrarse con referentes de otras mujeres en cargos directivos y en los que se pueden desarrollar procesos de mentoring y networking** que creen un espacio compartido de acompañamiento y motivación hacia los puestos de liderazgo.

- **Buscar un equilibrio entre la vida personal y profesional**. Para lograr este equilibrio, es necesario ajustar las expectativas en ambas facetas para desarrollar la carrera profesional en el contexto de la vida global de la persona de un modo equilibrado y viable. En relación con esta estrategia, para el logro de los objetivos profesionales, resulta más efectivo la capacidad de la persona -por ejemplo, el modo cómo gestiona de manera eficiente del tiempo, planifica las tareas, o delega las responsabilidades familiares y profesionales- que acogerse a las medidas de conciliación¹⁵.

¹⁴ Elementos de impulso y barreras en el camino de las Mujeres Ejecutivas a la alta dirección empresarial en España. (Ríos,V. 2022).

¹⁵ La mujer directiva en España. (PWC y grupo Isotés. 2012).

04.2. FACTORES QUE DIFICULTAN LA PRESENCIA DE MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS

CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN NO COMPROMETIDA CON LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE MUJERES Y HOMBRES EN EL ÁMBITO LABORAL

Esta situación se produce como resultado de la inercia patriarcal históricamente presente en la sociedad que, trasladada al mundo empresarial, mantiene una visión androcéntrica de las relaciones entre las personas que forman parte de estas organizaciones. La influencia derivada de esta cultura se identifica de forma más significativa en situaciones como la vigencia de los estereotipos de género asociados al liderazgo, la masculinización de los puestos de dirección y el sesgo de género en los procesos de selección y promoción para los puestos de dirección, dificultando el acceso de mujeres a cargos directivos.

EXIGENCIAS DEL PUESTO DIRECTIVO

Las exigencias de los puestos de dirección, de manera más notoria en los puestos de alta dirección o en los procesos de internacionalización de las empresas -dedicación casi exclusiva a la faceta profesional en detrimento de la personal, viajes constantes o cambios de residencia- suponen una dificultad añadida para desarrollar una carrera directiva si la persona requiere conciliar su proyecto de vida profesional y familiar, situación en la que es más frecuente que se encuentren las mujeres, especialmente, si han optado por la maternidad.

MENOR NÚMERO DE REFERENTES VISIBLES DE MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS

Esta falta de referentes resulta más notoria en los puestos de alta dirección y en los consejos de administración, en los que la figura de las mujeres queda más invisibilizada en comparación con la de los hombres.

DIFICULTADES PARA LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL

Esta situación puede estar originada tanto en el contexto de la empresa (por falta de flexibilidad laboral o por dificultades para acogerse a medidas de conciliación) como en el ámbito familiar (por falta de corresponsabilidad de la pareja o de otros apoyos familiares). Para algunas mujeres, acogerse a medidas de conciliación en el ámbito laboral supone frenar sus carrera profesional por lo que, en ocasiones, en su proceso de ascenso a los puestos de dirección o cuando ya están en ellos deciden prescindir de estas medidas y optar por modificar sus modelos de familia (por ejemplo, teniendo menos hijas e hijos o renunciando a la maternidad) o delegar las funciones derivadas de sus responsabilidades familiares.

SOCIALIZACIÓN RECIBIDA

Las mujeres, especialmente las de más edad, han recibido una socialización basada en valores y expectativas diferenciadas por género. En este contexto, desarrollar estilos de vida que impliquen alejarse del modelo socialmente atribuido a la identidad de ser mujer -el trabajo reproductivo: el cuidado del hogar y de las personas- genera en muchas de ellas un sentimiento de culpa, que resulta especialmente más intenso cuando se trata del nivel de dirección, ya que, por las exigencias de estos cargos y a diferencia de otros puestos no directivos, el mantenimiento en los mismos puede suponer un mayor grado de renuncia a la faceta personal y familiar. Esta socialización también explica que, en ocasiones, las propias mujeres se sientan culpables por desarrollar características propias de los hombres según establecen los estereotipos de género, que se hacen más visibles en los puestos de mayor responsabilidad.

DESMOTIVACIÓN PERSONAL

La influencia de ciertos factores en la carrera profesional de las mujeres que desean acceder a puestos directivos -percibir que no van a ser valoradas, que tienen que demostrar su valía y sus logros en un grado mayor al que se exige a los hombres para ser tomadas en consideración o que el acceso a ciertos puestos les va suponer más tiempo y esfuerzo- deriva, en algunos casos, en el autoabandono o el estancamiento de las acciones necesarias para acceder y mantenerse en los puestos de liderazgo.

CIERTAS CONDICIONES LABORALES QUE DIFICULTAN EL DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL

Algunas condiciones laborales que se manifiestan con más frecuencia en las mujeres trabajadoras -como la temporalidad laboral debida a los contratos temporales y a tiempo parcial o con reducción de jornada por maternidad-, dificultan el desarrollo de una carrera estable, alejando a la mujer de las redes de participación y relación de la empresa, aspectos necesarios para el desarrollo de sus carreras profesionales y, en su caso, de su promoción hacia puestos de dirección.

La interacción de los factores anteriormente citados que dificultan el acceso de las mujeres a los puestos de dirección genera unos efectos añadidos que se configuran como nuevos obstáculos con suficiente envergadura para ser identificados como fenómenos con identidad específica: **techo de cemento, techo de cristal y síndrome de la impostora.**

TECHO DE CEMENTO¹⁶

Son las barreras internas que la propia mujer se autoimpone de manera inconsciente y que le privan de ascender en su carrera y, en su caso, de asumir un cargo de dirección. Este fenómeno supone un freno por autoexclusión en la trayectoria profesional, que, en el caso de las mujeres que optan por puestos de dirección, suele estar alimentado por ejemplo, por los citados factores de falta de referentes de mujeres en cargos similares, dificultades de conciliación profesional y personal, la socialización recibida, la influencia de los estereotipos sociales de género asociados al liderazgo y la propia desmotivación personal.



TECHO DE CRISTAL¹⁷

Son las barreras del entorno de la mujer -presentes en la sociedad, en la familia o en la empresa- que limitan su ascenso profesional y, en su caso, el acceso a puestos de dirección. Está construido por una serie de normas y códigos, muchas veces no escritos, resultantes de algunos de los factores mencionados anteriormente: estereotipos sociales de género asociados al liderazgo, dificultades para la conciliación personal y profesional o el sesgo de género en los procesos de promoción y ascenso a cargos directivos, entre otros.

SÍNDROME DE LA IMPOSTORA¹⁸

Hace referencia a la situación que se manifiesta en mujeres con reconocida trayectoria académica o profesional que no se sienten merecedoras de reconocimiento por sus logros. Las mujeres que desarrollan este síndrome consideran que ocupan una posición que no les corresponde, es decir, se sienten impostoras en su cargo

Estos fenómenos generan barreras sutiles, invisibles y difícilmente medibles con indicadores numéricos, lo que dificulta su identificación, por lo que sus efectos resultan especialmente perniciosos para el avance profesional de las mujeres hacia puestos de liderazgo. Esta dificultad es más notoria en el caso de los efectos del techo de cemento y del síndrome de la impostora, ya que resulta más difícil identificar las propias barreras internas que las barreras externas que construyen el techo de cristal.

En este sentido, se observa que las mujeres, en general, son más conscientes de los obstáculos existentes para ellas y perciben un mayor nivel de exigencia para acceder a estos puestos, lo que indica la existencia de una diferencia de género a la hora de valorar la facilidad o dificultad del ascenso a puestos directivos. De hecho, un estudio señala que un tercio de las mujeres consultadas considera que el ritmo de ascenso de su carrera profesional es más lento que el de sus compañeros hombres.

¹⁶ Término acuñado por la catedrática Nuria Chinchilla.

¹⁷ Término acuñado por la consultora inglesa Marilyn Loden.

¹⁸ Término acuñado por las psicólogas Pauline Clance y Suzanne Imes.

¹⁹ La mujer directiva en España. (PWC y grupo Isotés. 2012).

05. BENEFICIOS DE LA IGUALDAD EN CARGOS DIRECTIVOS

Cada vez son más las empresas que desarrollan actuaciones para favorecer la participación de la mujer en puestos de liderazgo, entendiéndose que el equilibrio de género representa una gran oportunidad para **mejorar su organización y su nivel competitivo**. A continuación se presentan los beneficios más relevantes que se han identificado en el análisis realizado al respecto:

VISIBILIZACIÓN DE LAS EMPRESAS COMO REFERENTES DE UNA SOCIEDAD IGUALITARIA Y DE LA IGUALDAD DE MUJERES Y HOMBRES EN LOS CARGOS DIRECTIVOS

Las empresas se convierten en modelos que pueden tomarse como referente de los beneficios de la igualdad de las mujeres y los hombres en el ámbito laboral y, de manera específica, en los puestos de liderazgo. Asimismo, la visibilización de la igualdad en los cargos directivos es un referente para aquellas mujeres que deciden orientar sus carreras hacia estos puestos.

ENRIQUECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZATIVA

Se aprovecha el talento directivo de todas las personas que forman la plantilla de la empresa. En consecuencia, se evitan los sesgos de género que pueden influir en el acceso a la dirección y que suponen una pérdida de potencial para el liderazgo por dejar al margen de estos cargos a las mujeres.

CONSOLIDACIÓN DEL COMPROMISO SOCIAL DE LA EMPRESA CON LA IGUALDAD DE MUJERES Y HOMBRES Y CON LOS OBJETIVOS DE LA AGENDA 2030

La **presencia equilibrada de mujeres y hombres en los puestos de dirección**, como valor asumido en la cultura de la organización, contribuye a **consolidar el compromiso de la empresa adquirido en el ámbito de la responsabilidad social corporativa**. Esto permite, a su vez, transmitir estos valores a su plantilla, a sus clientes y a la sociedad a través de las acciones desarrolladas en este área. Asimismo, este compromiso enlaza con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030; en concreto, con el objetivo 5: «Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas» y con la meta 5.5.: «Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública».

FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO COLABORATIVO

Se crean equipos de mujeres y hombres con perfiles y competencias profesionales diferentes y complementarias, lo que contribuye a una variedad de perspectivas y enfoques en la gestión empresarial, aumentando la creatividad y favoreciendo el desarrollo de estrategias dinámicas e innovadoras, que conduce a una mejora en la toma de decisiones.

DIVERSIFICACIÓN DEL ESTILO DIRECTIVO

Los diferentes estilos de dirección de las mujeres y hombres que ocupan los cargos directivos amplían y enriquecen el estilo tradicionalmente asociado con el liderazgo masculino. Así, se superan también los estereotipos de género y se pone en valor el liderazgo ejercido tanto por mujeres como por hombres.

MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD

Las empresas obtienen mejores resultados cuando hay representación relevante de mujeres en los consejos de administración y en los puestos de alta dirección, elevándose entre 8 y 13 puntos básicos el rendimiento de los activos. Asimismo, se calcula que una mujer en un puesto de dirección ejecutiva tiene un 3,5% más de posibilidades de presentar mejores resultados económicos y, cuando ocupa un puesto en la dirección general, tiene un 2,8% más de probabilidades de lograr un incremento de la productividad y los beneficios de la empresa²⁰.

²⁰ Los beneficios de la incorporación de mujeres trabajadoras a las empresas. (CECALE y Ulloa, P. 2020) citando el artículo de Christine Lagarde: Un imperativo mundial. Revista Finanzas y Desarrollo (2019).

06. ESTRATEGIAS Y BUENAS PRÁCTICAS PARA LOGRAR LA IGUALDAD EN CARGOS DIRECTIVOS

El camino hacia la igualdad de mujeres y hombres en los cargos directivos de las empresas requiere de estrategias y buenas prácticas desarrolladas en diferentes ámbitos:

El legislativo -que permite establecer el marco de referencia para el impulso de las diferentes iniciativas -, la Administración Pública y las propias empresas.

En este sentido, cualquier medida orientada a la consecución de la igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral es beneficiosa; sin embargo, como señalan algunos estudios²¹, en relación con el acceso y el mantenimiento de las mujeres en estos puestos de liderazgo, es necesario desarrollar medidas específicas que no siempre se tienen en cuenta en las plani-

ficaciones más generales y cuya ausencia pudiera generar la paradoja de que no exista igualdad en estos puestos directivos, a pesar de que en la empresa si la hubiera.

A continuación, se presentan las estrategias y buenas prácticas más destacadas que se han identificado en las fuentes consultadas en los tres ámbitos citados en relación con el acceso y el mantenimiento de las mujeres en estos puestos de liderazgo empresarial:

06.1. ÁMBITO LEGISLATIVO

La entrada en vigor del Tratado de Amsterdam, el 1 de mayo de 1999, supuso el inicio de la promoción de la igualdad entre mujeres y hombres como objetivo que ha de incorporarse en todas las políticas y acciones de la Unión Europea y de sus Estados miembros.

Actualmente, **tanto a nivel europeo como nacional y autonómico existe un amplio marco normativo**, dentro del cual -y en la línea del objeto de análisis de este estudio- resultan reseñables las siguientes iniciativas legislativas y de planificación, ordenadas por ámbito competencial:

²¹ Elementos de impulso y barreras en el camino de las Mujeres Ejecutivas a la alta dirección empresarial en España (Ríos, V, 2022); La mujer directiva en España (PWC y grupo Isotés, 2012); ¿Ser directiva favorece el acceso a los consejos de administración? (INFORMA Business by Data, 2022).

EUROPA

Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de noviembre de 2022, relativa a un mejor equilibrio entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas.

Esta norma tiene como objeto «garantizar la aplicación del principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y lograr una representación de género equilibrada en los puestos de alta dirección, mediante el establecimiento de una serie de requisitos de procedimientos relativos a la selección de candidatos a efectos de nombramiento o elección para los puestos de administrador, sobre la base de criterios de transparencia y mérito».

ESPAÑA

Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres.

Esta Ley traspone la Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de noviembre de 2022, relativa a un mejor equilibrio entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas -que situaba en 2026 el límite temporal para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la misma-, realizando varias modificaciones recogidas en los artículos noveno y décimo. Según se señala en la exposición de motivos, el objetivo principal de estas medidas es alcanzar unos umbrales mínimos de presencia del sexo menos representado en los consejos de administración, si bien, también afectan a los puestos de alta dirección.

El artículo noveno corresponde a la modificación introducida en el artículo 529 bis del Texto Refundido de la Ley de Sociedades de capital, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio. En este artículo, que hace referencia al carácter necesario del consejo de administración y representación equilibrada de mujeres y hombres, queda redactado de la siguiente manera en su punto 3: «las sociedades cotizadas deberán asegurar que el consejo de administración tenga una composición que asegure la presencia, como mínimo, de un cuarenta por ciento del personal del sexo menos representado».

Asimismo, también indica en el punto 4 de este artículo que en el proceso de selección que sea necesario para alcanzar la proporción anteriormente señalada «se deberá establecer un procedimiento que permita la apreciación comparativa de las competencias y capacidades de cada persona candidata. Dicho sistema deberá diseñarse con base en unos criterios claros, neutrales en su formulación y no ambiguos, asegurando un proceso no discriminatorio a lo largo de todas las fases de selección, incluyendo las fases de preparación de los anuncios vacantes, de preselección, de preparación de la lista restringida y la creación de grupos de selección de personas candidatas. Los criterios que deben regir la selección se establecerán con anterioridad al inicio del proceso de selección». Resuelve también esta norma la situación de que existieran varias personas candidatas igualmente capacitadas en términos de aptitud, competencia y prestaciones profesionales; en este caso, se señala que «las sociedades cotizadas deberán dar preferencia a la persona candidata del sexo menos representado». El punto 8 de este artículo señala que «...las sociedades cotizadas deberán de velar por que la alta dirección tenga una composición que asegure la presencia, como mínimo, de un cuarenta por ciento de personas del sexo

menos representado». Si esto no fuera así, se presentará una explicación de los motivos y medidas correctoras al respecto. Los puntos 9 y 10 indican que el consejo de administración de las sociedades anónimas cotizadas deberá elaborar y publicar información sobre la representación del sexo menos representado en dicho consejo, así como sobre los motivos y medidas anteriormente citados; información que se enviará posteriormente al a la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

Además, según se recoge en la disposición adicional decimosexta, referida a la representación equilibrada de mujeres y hombres en los consejos de administración de las entidades de interés público, los aspectos anteriormente señalados -entre otros- también son de aplicación «a las entidades que, de conformidad, con la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, ten-

gan la consideración de entidad de interés público, a partir del ejercicio siguiente al que concurren los siguientes requisitos: a) Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio sea superior a 250. b) Que el importe neto de la cifra anual de negocios supere los 50 millones de euros o el total de las partidas de activo sea superior a 43 millones de euros».

El incumplimiento de estas obligaciones recogidas en el artículo 529 bis, referidas a la representación equilibrada de mujeres y hombres entre los administradores de las sociedades cotizadas y a la publicación de información relativa a dicha representación²², se considera falta grave, según se recoge en el artículo décimo del citado capítulo V, que modifica el artículo 292 de la Ley 6/2003, de 17 de marzo, de los Mercados de Valores y de los Servicios de Inversión.

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Esta Ley aborda diferentes aspectos relativos a la igualdad en el ámbito empresarial, destacando el artículo 45.2. referido a la obligatoriedad de la elaboración y aplicación del Plan de igualdad en las empresas de cincuenta o más personas trabajadoras, acciones que resultan de carácter voluntario para el resto de las empresas, según especifica el artículo 45.5. Asimismo, por lo que respecta a la responsabilidad social de las empresas, el artículo 75 se centra en la participación de las mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles, indicando que «Las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su Consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley».

²² Obligaciones recogidas en los apartados 3 a 7 y 9 a 11 del citado artículo 529 bis.

CASTILLA Y LEÓN

Ley 1/2003, de 7 de marzo, de Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en Castilla y León.

Esta Ley establece la promoción de políticas que favorezcan la igualdad de género en el ámbito laboral, con medidas concretas recogidas en su artículo 14, y en el acceso a puestos de responsabilidad. También promueve la elaboración de planes de igualdad en empresas con varios objetivos; uno de ellos es eliminar las barreras que dificultan el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo.

Plan Estratégico de Igualdad de Género 2022-2025 elaborado por la Dirección General de la Mujer y aprobado por Acuerdo 5/2022, de 5 enero, de la Junta de Castilla y León.

Este Plan establece en sus finalidades servir de referencia para impulsar, coordinar y financiar acciones con impacto real en materia de igualdad de género así como para promover una cultura de igualdad. El área 1, dedicada a la Política institucional y promoción de la participación, establece como objetivo estratégico «Impulsar la participación y el acceso de las mujeres a las estructuras de poder y a los procesos de toma de decisiones». Asimismo, el área 2, referida al Empleo, promoción profesional y corresponsabilidad, recoge en su objetivo estratégico facilitar el acceso de las mujeres al empleo y a la promoción profesional en condiciones de igualdad.

06.2. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Existen diferentes estrategias y buenas prácticas desarrolladas desde la Administración Pública orientadas a la consecución de la igualdad de mujeres y hombres en las empresas y, en concreto, a la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los cargos directivos de las mismas. Se presentan, a continuación, las más relevantes asociadas a los organismos que promueven:

COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES

Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas.

En su principio 10, indica que la política de selección de consejeros promoverá la diversidad de género en su composición; entendiéndose que esta medida se favorece, según se especifica en la recomendación 14 c), con «medidas que fomenten que la compañía cuente con un número significativo de altas directivas». En relación con estas medidas, y según el desarrollo de su principio 11, «con el objetivo de propiciar la deseable diversidad en el consejo de administración desde el punto de vista del género» su recomendación 15 propone que el número de consejeras representen, al menos, un 40% del total de miembros de dicho consejo antes de que finalice 2022».

JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN

Medidas para promover el liderazgo y la presencia de mujeres en cargos directivos.

- Programa LiDeraMos.

Es un programa de empoderamiento y liderazgo en alta dirección con perspectiva de género llevado a cabo por CEOE Castilla y León para mujeres que desarrollan su labor en empresas de la Comunidad de Castilla y León. Responde a la importancia de visibilizar la presencia de mujeres directivas en ámbitos en los que las mujeres están infrarrepresentadas. En 2024 se está desarrollando la 6ª edición, con la participación de 25 mujeres directivas.

- Actividad formativa Mujer Rural en Castilla y León «Formación en liderazgo».

Esta actividad se ha desarrollado en el marco de la Red de Igualdad de Mujer Rural, creada en 2021. En 2024 se ha celebrado la segunda edición de la misma.

- Foro «Mujeres que lideran» de CEOE Castilla y León en colaboración con la Junta de Castilla y León. Un espacio en el que visibilizar el talento femenino de la Comunidad.

Medidas para favorecer la promoción y el emprendimiento de las mujeres.

- Subvención para incentivar la promoción profesional de las mujeres en empresas de hasta 500 personas trabajadoras que desarrollen su actividad en Castilla y León.

Esta convocatoria se realiza desde el año 2023, con la finalidad de facilitar la promoción profesional de mujeres trabajadoras por cuenta ajena en empresas privadas y contribuir, de esta manera, a que la participación de mujeres y hombres en el mercado de trabajo se realice con igualdad plena de oportunidades.

- Subvención para fomentar el emprendimiento y la contratación de mujeres jóvenes entre 18 y 30 años en los ámbitos laborales en los que la presencia de las mujeres no llega al 40%.

Esta medida se ha iniciado en 2024 y se configura como el primer paso para que, en los sectores en los que haya infrarrepresentación femenina, las mujeres incrementen su presencia, a medio plazo, en puestos de responsabilidad.

- Servicio de asesoramiento y apoyo en la elaboración e implantación de planes y medidas de igualdad en las empresas.

A través de este programa, desarrollado desde 2015, se proporciona a empresas y entidades ubicadas en el ámbito de la Comunidad de Castilla y León asesoramiento e información para la implantación de acciones dirigidas a evitar la discriminación por razón de género y a aumentar la incorporación, permanencia y promoción profesional de la mujer en la empresa, así como en materia de conciliación personal, familiar y laboral.

Medidas para reconocer y difundir las buenas prácticas de las empresas.

- Programa «Empresas de Castilla y León comprometidas con la Igualdad».

Estrategia de colaboración público-social que busca unir las políticas de responsabilidad social de grandes empresas de la Comunidad con las políticas de igualdad desarrolladas por la Junta de Castilla y León.

- Distinción «Óptima Castilla y León».

Supone el reconocimiento como Entidad Colaboradora en Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres, con carácter honorífico, con el fin de valorar la labor de las empresas comprometidas con la igualdad de oportunidades y de incentivar la puesta en práctica de políticas de acción positiva en las organizaciones.

- Banco de buenas prácticas empresariales en igualdad de género.

Espacio de la Junta de Castilla y León dedicado a compartir experiencias e iniciativas que ponen en marcha las empresas de esta Comunidad, guiadas por los principios, objetivos y procedimientos adecuados desde la perspectiva de género.

Desagregación de datos estadísticos por sexo.

Esta medida recogida en el artículo 20 de Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, insta a los poderes públicos a que incluyan, «sistemáticamente, la variable de sexo en las estadísticas, encuestas y recogida de datos que lleven a cabo» así como a «incluir nuevos indicadores que posibiliten un mejor conocimiento de las diferencias en los valores, roles, situaciones, condiciones, aspiraciones y necesidades de mujeres y hombres, su manifestación e interacción en la realidad que se vaya a analizar». **De acuerdo con esta previsión, desde la Dirección General de la Mujer de la Junta de Castilla y León se refuerza, respecto de toda intervención pública que implique una nueva regulación, plan o estrategia de actuación, la necesidad de que en que todo registro y base de datos que se cree los datos de las personas físicas deberán estar desagregados por sexo.** Esta práctica permite conocer la situación de partida y su evolución, en términos de igualdad de género, en los diferentes ámbitos sociales y económicos.

06.3. EMPRESAS

En el ámbito de las empresas se llevan a cabo iniciativas de diferente naturaleza orientadas a promover la presencia de mujeres en cargos directivos, siendo cada vez más las que desarrollan actuaciones que favorezcan la participación de la mujer en puestos de liderazgo.

Entre ellas, se han identificado las siguientes:

Flexibilidad laboral en relación con el desempeño del cargo.

Se trata de medidas que permiten, entre otros objetivos, adaptar el horario laboral, trabajar de manera no presencial en la oficina o utilizar las nuevas tecnologías para evitar desplazamientos geográficos. Estas medidas facilitan la conciliación laboral y personal de las mujeres, reduciendo el posible efecto de freno o de entrecimiento que la asunción de responsabilidades en el ámbito privado pudiera tener en sus carreras profesionales como directivas. En las empresas²³ en las que se trabaja mayoritariamente de manera presencial, la proporción de mujeres en puestos de alta dirección es inferior a la media mundial. Asimismo, estas medidas han de orientarse también a los hombres, para facilitar la corresponsabilidad en el ámbito de su vida privada que, a su vez, favorezca la presencia de mujeres en los cargos directivos.

Transparencia de los procesos de promoción y reconocimiento de las carreras profesionales.

Esta medida se desarrolla estableciendo **mecanismos de medición objetiva tanto en lo que respecta al modo en que se realiza el proceso de selección como a los resultados** obtenidos por cada profesional que toma parte en el mismo. Asimismo, también requiere de un proceso de comunicación sobre el modo de gestionar dichos procesos, con la finalidad de que las personas interesadas en los mismos puedan planificar su carrera sabiendo los requisitos solicitados y los aspectos valorables para la promoción y el reconocimiento de la trayectoria profesional.

Programas de mentoring y networking.

Estas iniciativas **generan espacios de encuentro y permiten desarrollar oportunidades para compartir experiencias** que contribuyan a facilitar el acceso y el mantenimiento de las mujeres en los puestos de dirección.

Compromiso con las iniciativas DE&I-Diversidad, Equidad e Inclusión.

Esta estrategia está orientada a **fomentar y garantizar la diversidad, la equidad y la inclusión empresarial en relación con diferentes variables** (edad, género, capacidades, talentos...). También se orienta a reducir los diferentes sesgos que pudieran generar alguna discriminación; en el caso de las mujeres directivas, por ejemplo, por cuestión de género. El compromiso se materializa a través de medidas -como por ejemplo, políticas de contratación, formación, sensibilización-, con el desarrollo de una cultura inclusiva y con un liderazgo comprometido y responsable, en este caso, con la igualdad entre mujeres y hombres. En este proceso, es necesario realizar una evaluación periódica de resultados para comprobar el cumplimiento de objetivos y, en su caso, acometer los ajustes necesarios. Las empresas²⁴ comprometidas con el desarrollo de la estrategia DE&I tienen un mayor porcentaje de mujeres en puestos directivos (en torno al 38%) que aquellas que no la desarrollan (en torno al 28%).

^{23, 24} Women in business 2024. (Grant Thornton, 2024).

07. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

La promoción de la igualdad en los puestos de liderazgo de las empresas requiere de una serie de mejoras en diferentes ámbitos, en los que es necesario la implicación de la Administración Pública, de las empresas y de las propias mujeres y hombres que forman parte de ellas:

A continuación, se establecen una serie de propuestas orientadas a mejorar la igualdad en los puestos directivos de las empresas de Castilla y León:

07.1. MEJORAR LA FORMACIÓN EN RELACIÓN CON LA IGUALDAD LABORAL DE MUJERES Y HOMBRES Y LA IGUALDAD EN LOS CARGOS DIRECTIVOS

- **Desarrollar actividades formativas en materia de igualdad en el ámbito laboral** para suprimir los estereotipos asociados al género y al liderazgo que puedan incidir en una presencia desigual de mujeres y hombres en los puestos directivos y para visibilizar los beneficios de la igualdad en la dirección de las empresas.
- **Impulsar programas públicos de desarrollo de talento en las empresas** desde la perspectiva de género para apoyar a estas organizaciones en la promoción de la igualdad de mujeres y hombres en los puestos de liderazgo.

07.2. POTENCIAR QUE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN ESTÉ COMPROMETIDA CON LA IGUALDAD DE MUJERES Y HOMBRES EN LOS PUESTOS DE LIDERAZGO

- **Impulsar y desarrollar planes de igualdad** en **todas** las empresas y organizaciones de acuerdo a la legalidad vigente.
- **Potenciar nuevas formas de liderazgo** que incluyan los diferentes valores y estilos que desarrollen las mujeres y los hombres que lideren la organización.
- Generar en las empresas espacios de relación laboral inclusivos con los estilos de vida y de liderazgo de las mujeres y los hombres que forman parte de las mismas.

07.3. REDUCIR EL EFECTO DE LOS FACTORES QUE DIFICULTAN EL ACCESO Y EL MANTENIMIENTO DE LAS MUJERES EN LOS PUESTOS DE DIRECCIÓN

- **Desarrollar procedimientos de selección y promoción evitando el sesgo de género**, ajustándose al criterio de transparencia, identificando y comunicando los criterios de selección y promoción de dichos procedimientos.
- **Facilitar la conciliación de vida laboral y personal**, entre otras, a través de las siguientes actuaciones:
 - Impulsando medidas que fomenten la corresponsabilidad entre mujeres y hombres en relación con las responsabilidades familiares.
 - Facilitando la flexibilidad de las condiciones laborales asociadas al horario, a los desplazamientos y a la presencialidad en el puesto de trabajo, empleando por ejemplo las nuevas tecnologías (teletrabajo, videoconferencias, etc.) para lograr estos objetivos.

07.4. GENERAR ESPACIOS DE COMUNICACIÓN Y VISIBILIZACIÓN DEL LIDERAZGO EJERCIDO POR LAS MUJERES

- **Potenciar redes de mujeres directivas de diferentes empresas y sectores que sirvan de modelo a otras** y que generen **espacios de encuentro para compartir experiencias**.
- **Dar visibilidad a mujeres que ocupan puestos de liderazgo**, para que se constituyan en modelos de referencia tanto para otras profesionales que quieran desarrollar su carrera profesional en puestos de dirección como para la sociedad en general, favoreciendo, así, la superación de los estereotipos de género existentes asociados al liderazgo.
- **Visibilizar experiencias de empresas en las que exista igualdad de mujeres y hombres en los equipos directivos**, mostrando los beneficios que conlleva para las mismas y para la sociedad.

07.5. PROFUNDIZAR EN EL CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN DE LAS MUJERES DIRECTIVAS EN CASTILLA Y LEÓN

- **Desarrollar estudios centrados en las mujeres y hombres directivos de las empresas de Castilla y León** que permitan obtener información de estas fuentes primarias y mejorar el conocimiento existente sobre esta realidad.
- **Establecer un sistema de registro estadístico periódico entre este tipo de empresas de Castilla y León** que permita conocer los avances en la situación de las mujeres directivas y en relación con la igualdad de mujeres y hombres en los cargos directivos.

ANEXO: FUENTES CONSULTADAS

FUENTES ESTADÍSTICAS

Agencia Tributaria-AEAT.

Estadística del Rendimiento de Actividades Económicas. 2021.

Comisión Nacional del Mercado de Valores-CNMV.

Estadísticas de la presencia de mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección de sociedades cotizadas. 2023.

Dirección General de Presupuestos, Fondos Europeos y Estadística. Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Castilla y León.

- *Informe Estructura y Dinamismo del Tejido Empresarial en Castilla y León.*
- *Estadísticas del Directorio Central de Empresas (DIRCE) con datos del Instituto Nacional de Estadística-INE a 1 de enero de 2023.*

Instituto Europeo de Igualdad de Género-EIGE.

Gender Statistics Database. Mujeres y hombres en consejos de administración de empresas cotizadas. 2014-2024.

Instituto Nacional de Estadística-INE.

- *Encuesta de Población activa-EPA.*
- *Indicadores de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. 2013-2023.*

FUENTES DOCUMENTALES

CECALE y Ulloa, P. (2020). Informe sobre los beneficios de la incorporación de mujeres trabajadoras a las empresas.

Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2020). Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas.

Confederación Española de Organizaciones Empresariales.

- (2016). La igualdad en la empresa como factor de competitividad.

- (2019). Análisis de la brecha salarial en España.

González, I., Pérez, C. Y Prieto, M. (1998). La participación laboral de la mujer en Castilla y León. Universidad de Valladolid.

Grant Thornton. (2024). Women in Business 2024.

INFORMA Business by Data.

- (2012). Las mujeres en los consejos de administración y organismos de decisión de las empresas españolas.

- (2024). Presencia de las mujeres en la empresa española.

- (2022). ¿Ser directiva favorece el acceso a los consejos de administración?

Lagarde, C. (2019). Un imperativo mundial. Revista Finanzas y Desarrollo. Marzo 2019. Fondo Monetario Internacional.

Naciones Unidas. (2015). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Organización Internacional del Trabajo. (2019). Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio.

PWC y Grupo Isotés. (2012). La mujer directiva en España.

Ríos, V. (2022). Elementos de impulso y barreras en el camino de las Mujeres Ejecutivas a la alta dirección empresarial en España. Journal of International Women's Studies, 23(5), 4-19.



Estudio sobre Mujeres Directivas en Empresas de Castilla y León

- ☎ 983 21 20 20
- @ ceoecyl@ceoecyl.es
- 🌐 www.ceoecyl.es
- 📍 Calle Florencia, 8 - 47007 Valladolid
- ✉ @ceoe_cyl
- 📷 @ceoe_cyl

Proyecto financiado por la Junta de Castilla y León para el fomento de la igualdad de género en el ámbito laboral de Castilla y León

