



**TREBALL
DE FI DE
GRAU**

LA DESIGUALTAT DE GÈNERE EN L'ALTA DIRECCIÓ I ALGUNES POSSIBLES SOLUCIONS

Tutora: CRISTINA SÁNCHEZ MIRET

Departament d'Empresa

Curs: 2016-2017

AGRAÏMENTS

A la Doctora Cristina Sánchez Miret, tutora d'aquest treball de fi de grau pel suport i l'orientació que m'ha donat per dur a terme aquest projecte.

Al Doctor Jordi Balagué i Canadell per les seves classes de direcció i lideratge que m'han permès veure com tothom pot aconseguir els seus somnis amb esforç i treball i m'han demostrat que un bon líder està en aquell que s'ho proposa, lluita i treballa per ser-ho amb la base de saber sempre qui ets i a on vas.

A totes aquelles persones i companys que m'han aportat idees i suggeriments , i sobretot a la persona que sempre m'ha aportat aquesta inquietud i que m'ha demostrat que no existeix un sexe dèbil, la meva mare. Perquè m'ha fet veure cada dia de la meva vida que treballar i portar una vida familiar, tot i ser mare i estar sola, és possible. Per tots els moments que ens ha regalat i per fer-nos créixer sempre aprenent mentre jugàvem, gràcies.

I agrair als avis, que han fet possible moltes vegades aquesta conciliació i ens han regalat també moments molts màgics.

Moltes gràcies a tots, sense vosaltres no hauria estat possible.

ÍNDEX

INTRODUCCIÓ	5
L'ALTA DIRECCIÓ	7
Definició	7
Característiques necessàries per formar part de l'alta direcció	8
LES DONES A LA HISTORIA.....	9
SITUACIÓ ACTUAL GLOBAL.....	11
Identificació per països	12
SITUACIÓ ACTUAL ESPANYOLA	14
Taxa d'ocupació.....	14
Contractes a temps parcial.....	15
Ocupació per sector	16
Percentatge de dones a alts càrrecs	19
PRINCIPALS BARRERES	21
Causes internes	22
Baixa auto eficiència en qüestions tradicionalment masculines	22
Formació en àrees tradicionalment femenines	22
Causes externes.....	22
Estereotips de gènere	22
Cultura organitzativa	23
Segregació del mercat.....	23
Discriminació laboral de les dones.....	23
Menors oportunitats de desenvolupament.....	24
Absència d'una política laboral consolidada que afavoreixi la conciliació de la vida la boral i familiar.....	24
CONCLUSIONS	25
Societat.....	25
Dones.....	26
Empreses	26
Govern.....	27
BIBLIOGRAFIA.....	28

ANNEX : Taules descriptives dels gràfics en l'estudi de la situació actual d'Espanya.....	30
Taula 1. Taxa d'ocupació de la població amb formació superior a Espanya.....	30
Taula 2. Bretxa salarial a Espanya	30
Taula 3. Contractes a temps parcial sobre el total d'ocupació	31
Taula 4. Raons de treballar a temps parcial	31
Taula 5. Directors i gerents	32
Taula 6. Graduats per branca i gènere a Espanya	32
Taula 7. Graduats per branca i gènere a Espanya.....	33

INTRODUCCIÓ

La meva preocupació pel tema del treball, la desigualtat de gènere en l'alta direcció i algunes possibles solucions, ve de lluny. Penso que és important, malgrat el treball no se'n ocupi, introduir els antecedents que ens porten als resultats que el treball analitza, perquè la situació laboral que el treball mostra és el resultat de com és la nostra vida i de com la societat tracta als homes i les dones.

Des del moment en que es sap el sexe d'un nadó que està per arribar, la majoria de persones comencen a seleccionar totes les que seran les coses del bebè per colors, rosa o blau. Quan aquests infants comencen a fer-se grans se'ls regala cuinetes, nines, estris de neteja per a les nenes i cotxes, tallers mecànics, i coses relacionades amb els esports pels nens, com també se'ls influeix en les activitats extraescolars: els nens judo i futbol, les nenes dansa i teatre o dibuix. Així doncs, amb aquestes accions se'ls està ensenyant uns rols de gènere que no tenen perquè existir.

Las pel·lícules Disney tot hi que estan canviant els seus models, han estat criticades durant anys pels seus contes de caràcter sexista. Princeses que només es preocupen pel seu físic i sense cap ambició ni passió, només esperant el príncep ric i guapo que les vingui a salvar. I després continuen amb les series d'adolescents, la majoria de vegades amb personatges femenins que no són representats per actrius amb l'edat real del personatge i que promouen físics que casi cap nena de 15 anys pot tenir.

Seguidament i amb l'arribada a l'edat adulta tenim molts factors al món laboral que desenvoluparé durant el treball, però a la vida privada diària també hi ha situacions desfavorables per moltes dones que son menyspreades només per ser-ho, arribant al punt en que un país hagi de tenir una llei de violència de gènere perquè cada vegada hi ha més casos en compte de menys.

I en últim terme del que podria ser un gran llistat d'exemples trobem el llenguatge. Sense comptar les tantes paraules que en femení tenen un significat despectiu i en masculí enalteixen alguna bona qualitat, tenim els oficis. Per la majoria de persones és molt més acceptable escoltar el doctor i la infermera o l'empresari i la secretaria, que la doctora i l'infermer o la empresària i el secretari.

Dit tot això, el meu treball no s'ocupa d'aquests aspectes sinó que es centra en l'anàlisi de la realitat de la presència de la dona al món laboral, específicament, en l'absència d'aquesta en els llocs de lideratge de les empreses.

El treball consta de 6 parts tal i com explico a continuació:

En primer lloc defineixo i enumero les característiques enteses com a necessàries per alguns experts per ser un bon líder. A continuació faig referència a alguns fets socials importants en la història de la dona que ens han permès avançar i assolir millors resultats en les qüestions laborals i ho consolido per una banda amb una visió mundial de la situació actual de les dones en llocs de lideratge i d'altra banda centrant-me en el mateix tema però només a Espanya. Per acabar i concloure aquest treball les dues últimes parts estan formades per les principals

Thaïs Gallego Giménez

barreres que es troben les dones a l'hora d'assolir les seves metes laborals i les possibles solucions a dites barreres.

L'ALTA DIRECCIÓ

Per tal d'arribar a unes conclusions més satisfactòries faré una interpretació del que és l'alta direcció i les qualitats necessàries per formar-ne part.

Definició

Segons l'article 1.2 del Real Decret 1382/1985, d'1 d'agost, es podria definir l'alta direcció de la següent manera: << Es considera personal d'alta direcció a aquells treballadors que exerceixen poders inherents a la titularitat jurídica de l'empresa, i relatius als objectius generals de la mateixa, amb autonomia i plena responsabilitat només limitades pels criteris i instruccions directes emanats de la persona o dels òrgans superiors de govern i administració de l'entitat que respectivament ocupi dita titularitat>>.

Com en tots els àmbits d'una empresa el concepte de direcció i gestió d'aquesta ha anat evolucionant amb el pas dels anys. Segons James C. Hunter fa 30 anys el concepte de direcció es diferenciava entre el plantejament i la posada en acció d'aquesta basant-se en els criteris d'una sola persona que sovint eren tancats i molt teòrics, on el president deia la manera en la que s'havia de dur a terme l'estratègia i un cop posada en marxa la deixava en mans dels responsables dels departaments i n'esperava els resultats. Seguien una estructura molt vertical i jeràrquica centralitzant la presa de decisions en un model totalment autoritari.

Actualment la presa de decisions, el plantejament i la organització de les estratègies de l'empresa la porten a terme tots els membres de la direcció tenint en compte la visió dels directius de cada departament i antigues estratègies per millorar-les. Aquests plans d'acció tenen un seguiment continu per tal de veure la seva evolució, avaluar-la i anar-hi afegint modificacions i canvis que la millorin a cada pas que fan. L'entrada de noves tecnologies i eines faciliten aquest seguiment, així com la bona preparació, la llibertat d'expressió i les idees de les noves generacions que venen a ocupar aquests càrrecs.

Per tant podem dir, que avui dia i de forma general, l'alta direcció està formada pel President, el Gerent General i els Directius de cada departament. I són tots ells els que s'encarreguen de fer assolir a l'empresa les metes i els objectius marcats, basant-se en models participatius i descentralitzats que promouen la implicació del treballador com a membre fonamental de l'empresa, mitjançant la motivació i mostrant interès individualitzat en les situacions personals de cadascun d'ells i les seves necessitats.

Les empreses més grans tenen major dificultat en aquest últim punt, però si la gestió és bona es pot aconseguir aquest funcionament, ja que si la força major promou aquests comportaments, s'establiran a cada nivell i s'acabaran implementant i formalitzant com a valors de l'empresa.

Característiques necessàries per formar part de l'alta direcció

En referència al punt anterior i basant-nos en la gestió i direcció actual de l'empresa els membres que en formin part han de tenir, segons la teoria estudiada, un seguit de característiques a satisfer que a diferència del que es pensava antigament, es poden assolir i millorar amb el pas del temps i no s'ha d'esperar que siguin innates.

Segons autors com Ángel Luis de Val Tena, Jon R. Katzenbach, Luis Castañeda o Pablo Cardona per tal de tenir una direcció de l'empresa exemplar s'ha de tenir bons líders, entenent com a tals aquells que recullen, entre altres, les següents qualitats:

- **Són curiosos i es mantenen informats:** els mou la curiositat per aprendre noves tècniques i trobar idees i solucions que puguin aplicar a qualsevol contratemps. Així mateix, es mantenen informats sempre del que passa al seu voltant, estigui o no relacionat amb l'empresa.
- **Tenen visió global:** coneixen el funcionament de tots els departaments de l'empresa i saben crear una correcta sincronia entre els directius de tots ells per evitar errors de comunicació.
- **Saben guiar amb humilitat:** no ha de pensar que ell és el que més sap i només donar ordres, sinó que sabent el potencial del seu equip ha de ser capaç de guiar-los i estar obert a aprendre noves idees d'ells.
- **Saben motivar:** han de ser capaços de reconèixer l'esforç individual i empatitzar amb els treballadors, ja que donar un tracte igual a tots no permet apreciar lealment l'esforç i el treball de tots, ja que no es troben tots en les mateixes condicions o tenen les mateixes capacitats.
- **Tenen confiança en ells mateixos:** és un aspecte important a transmetre als altres membres de l'empresa ja que dona seguretat.
- **Són apassionats i entusiastes:** difondran entusiasme a l'equip promovent una cultura optimista i demostraran que son capaços d'afrontar nous reptes per difícils que semblin, enaltint que per fer-ho tenen un gran equip al costat.
- **Creuen en l'aprenentatge dels seus treballadors:** l'aprenentatge continu tant dels alts càrrecs com dels treballadors és molt satisfactori per l'empresa, ja que en el mercat van apareixent noves necessitats a satisfer per les que l'empresa s'ha d'anar renovant i fomentant aquest "reciclatge" entre els seus treballadors.
- **Són capaços de reconèixer i aprendre dels seus errors:** si una persona és capaç d'explicar els errors que ha comés durant la seva carrera professional i així mateix trobar les solucions més adients, permetrà saber que podrà afrontar nous obstacles que se li presentin.

LES DONES A LA HISTORIA

Per entendre la presència de les dones en l'alta direcció cal explicar primer d'on venim i com és la nostra societat pel que fa als papers reservats als dos sexes. Des d'un punt de vista social es poden observar grans diferències entre dones i homes que van desapareixent molt lentament gràcies a les tasques que promouen la igualtat i a totes aquelles dones que durant la història han marcat dates i han lluitat per tenir els mateixos drets que el sexe masculí. És per això que a continuació explicaré de manera breu alguns dels principals fets històrics que han fet possibles aquests canvis, basant-me en l'estudi sobre el tema d'experts com Luis Rodríguez-Ennes catedràtic de dret romà de la universitat de Vigo en el seu llibre "La larga lucha hacia la igualdad femenina" i Georges Duby i Michelle Perrot en el seu llibre "Historia de las mujeres, vol.5: El siglo XX"

Al 1845 es va establir a Noruega la igualtat hereditària, a diferència que a França o Espanya que no es va permetre fins als anys 1863 i 1889 amb el Codi Napoleó i el Codi Civil Espanyol. Pocs anys després, es va dur a terme a Nova York la primera convenció a favor del dret de la dona (Convenció dels Drets Humans de les Nacions Unides) que va tenir una gran importància, ja que va donar lloc a més moviments feministes que agafaven força a favor del sufragi femení. Per la seva banda, a Europa aquesta lluita la van dirigir les angleses, creant una organització pròpia dins el partit socialista.

No va ser fins a finals del segle XIX quan es van començar a veure alguns resultats i es van obtenir els primers dret a vot per les dones. A continuació faig referència a alguns exemples :

- 1893 – Nova Zelanda
- 1906 – Finlàndia (1907 ocupen escons al parlament, sent el primer cas en el món)
- 1913 – Noruega
- 1918 – Alemanya
- 1920 – Estats Units (sufragi igualitari, no universal)
- 1928 – Gran Bretanya
- 1931 – Espanya (derogat durant el franquisme)
- 1945 – França i Itàlia

Al 1902 Austràlia va ser el primer país en permetre que les dones es presentessin per ser votades.

D'una banda, les Guerres Mundials del segle XX, es van convertir en un dels factors desencadenants que faltaven per la incorporació massiva de les dones al món laboral. La falta de treballadors va fer que elles ocupessin els seus llocs a la indústria i que abandonessin la seva única funció com a mestresses de casa. Aquest canvi va promoure la creació de guarderies per cuidar els fills de les treballadores i l'entrada femenina als sindicats obrers.

D'altra banda, entre els anys 60 i 70 a Espanya, es va començar a tenir en bona consideració el treball de la dona i la classe mitjana va poder accedir a oficis més qualificats i millor retribuïts, aconseguint a finals dels 60 que hi hagués més dones oficinistes que homes i un creixement notable en la participació d'aquestes en gremis com la telefonia, el comerç, la infermeria o la perruqueria.

Thaïs Gallego Giménez

Així i tot el treball de cura el segueixen fent majoritàriament les dones i els problemes de conciliació entre vida laboral i personal i familiar també els pateixen majoritàriament elles.

A continuació podrem observar aquesta última idea d'una manera més gràfica i representativa primerament de forma mundial i resumida i després d'una manera més detallada per Espanya.

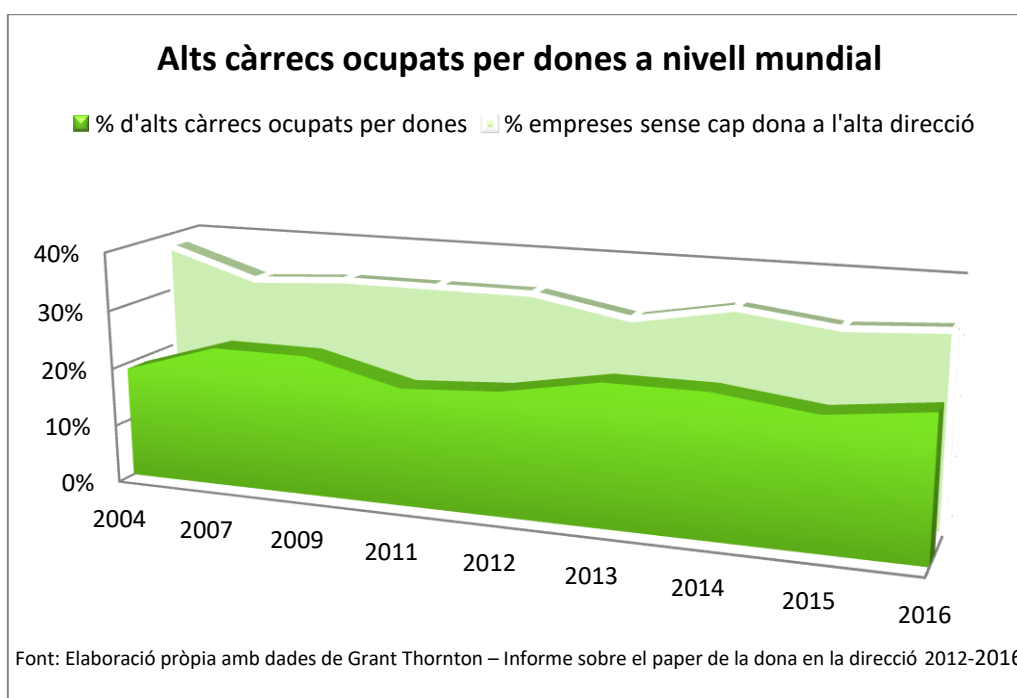
SITUACIÓ ACTUAL GLOBAL

La dificultat de les dones per arribar a alts càrrecs en les empreses del nostre país és un fet real pel qual en els últims anys s'estan començant a dur a terme polítiques que contraresten aquest efecte i intentant trobar els motius per donar-li una solució, però aquest problema no és només a nivell espanyol sinó que és un problema latent arreu del món.

Abans d'endinsar-me en aquest tema a nivell estatal que és on em centraré per intentar trobar les possibles causes i proposar algunes solucions, faré una ullada general als altres països.

Per començar, es pot observar al següent gràfic com la mitjana mundial dels percentatges de dones que ocupen alts càrrecs a les empreses ha anat variant molt poc en els últims anys, malgrat que s'intenta revertir aquesta situació i tot hi que ha millorat 5 punts des del 2004 en cap moment s'ha arribat a la xifra del 25%, que ja de per si és un percentatge molt baix. Tal i com es veu en el gràfic al 2004 hi havia un percentatge del 19% que va augmentar fins al 24% amb l'època de bonança que va haver a molts països fins el 2007. A partir d'aquí i amb la gran crisi, les dades van tornar a caure fins al 20% i tot hi que actualment s'han recuperat no s'aconsegueix superar el màxim assolit fa 10 anys.

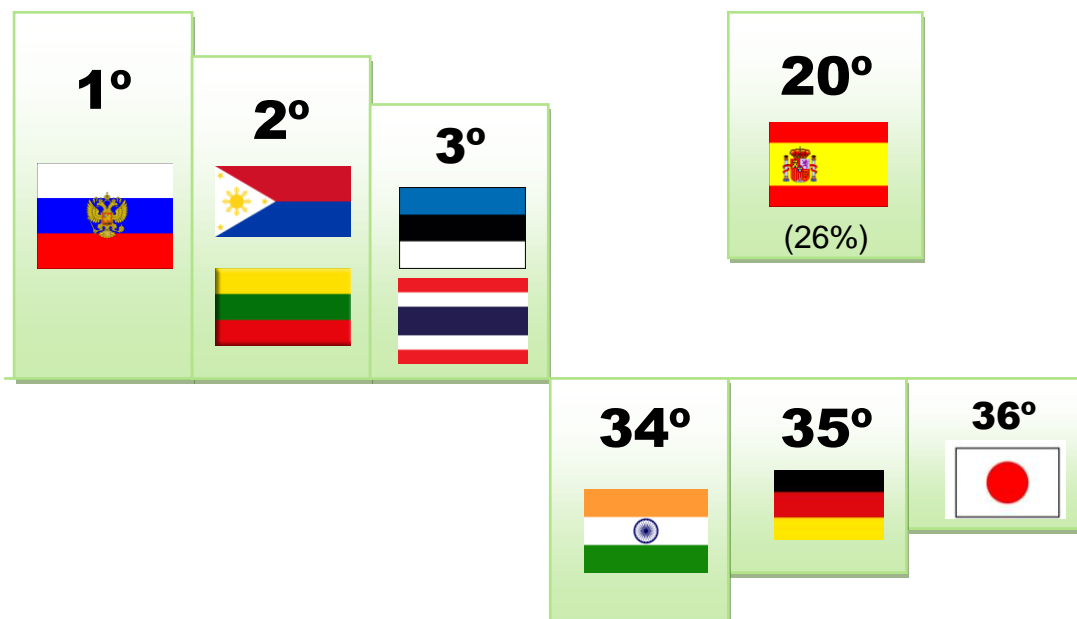
Així mateix es pot veure com el número d'empreses que no tenen absolutament cap càrrec d'alt nivell per a dones és molt superior al de l'inserció d'aquestes en dit segment del mercat. Tot hi que les empreses sense cap dona a alts càrrecs a disminuït en la mateixa quantitat que ha augmentat la mitjana de dones que lidera empreses, es pot observar que no ha sigut sempre per igual i que no segueixen el mateix ritme. Això és degut a que la majoria de noves empreses que entren al mercat estan formades per homes i en èpoques de sortida de crisi com va ser el 2012 - 2014 on es tornava a impulsar la creació d'empreses, va augmentar el número de dones a alts càrrecs però també el numero d'empreses sense cap dona.



Identificació per països

A continuació es pot veure quins són els deu països que tenen un percentatge superior de dones a la direcció i els deu amb un percentatge més baix segons l'estudi anual de IBR de Gran Thornton en referència a les 36 potències mundials més importants l'any 2016 i comparant amb les dades de la OIT.

10 països amb més dones als alts càrrecs		10 països amb menys dones als alts càrrecs	
Rússia	45%	Japó	7%
Filipines	39%	Alemanya	15%
Lituània	39%	Índia	16%
Estònia	37%	Argentina	18%
Tailàndia	37%	Països Baixos	18%
Indonèsia	36%	Mèxic	18%
Letònia	35%	Brasil	19%
Polònia	34%	Nova Zelanda	19%
Xina	30%	Irlanda	19%
Itàlia	29%	Turquia	20%



Tot hi que en un moment inicial es podia esperar veure en la part més alta de la taula països com Canadà, Estat Units o Alemanya finalment trobem que aquestes posicions estan ocupades per països d'Europa de l'est i d'Àsia-Pacífic.

Marquen una diferència important els països en què per raons culturals o d'evolució política tant els homes com les dones eren ben preparats en matèria d'educació i era comú veure una gran participació de les dones en estudis superiors, inclòs en carreres com la enginyeria o les matemàtiques.

Així mateix s'ha de tenir present que el comunisme va promoure la necessitat de guarderies en casi totes les empreses, fet que ja no es té com a primordial després de la caiguda del règim.

De la mateixa manera a Àsia les dones també tenen una formació superior arribant a unes taxes de graduades superior a les dels homes. En països com Xina les polítiques d'un sol fill també afavoreixen aquest fet, fent més fàcil la conciliació familiar i laboral.

Respecte a Europa s'observen resultats molts diferents, ja que hi ha països com Itàlia entre els deu primers, Espanya a mitja taula o Alemanya en casi última posició. Aquest últim país crida l'atenció en tenir una dona com a cap de govern i en fer entrar en vigor, l'any passat, quotes mínimes de dones als llocs no executius dels consells de les empreses. Però prenen com a referència els països amb taxes més altes veiem que no és tan necessària aquesta creació de quotes mínimes sinó la promoció de l'igualtat i de la conciliació.

D'altra banda, pels països de la part inferior de la taula, es pot dir que en casos com India o Turquia on la dona no té independència ni fàcil accés a l'educació és "normal" que es trobin en aquesta posició per les seves polítiques restrictives, però es alarmant que es trobin per sobre de països com Alemanya o els Països Baixos.

Per entendre el posicionament de Japó com a última gran potència en la classificació, els estudis ressalten el seu context politico-social, on després de tenir un partit polític extremadament conservador liderant el país des de els anys 50, no s'afavoreixen xifres paritàries de dones i homes en el mercat laboral.

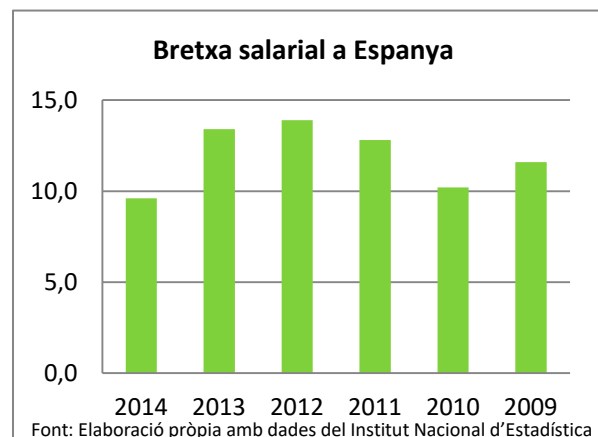
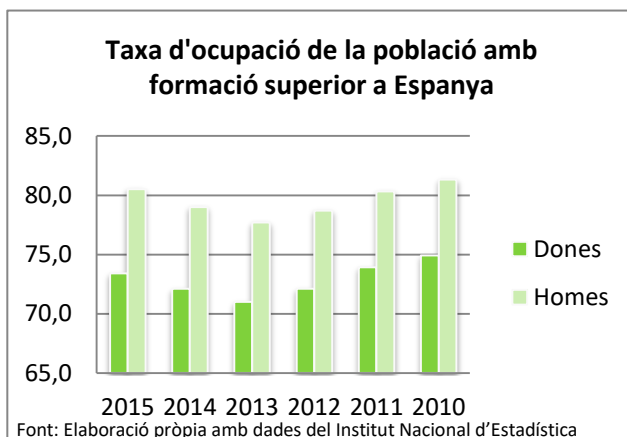
SITUACIÓ ACTUAL ESPANYOLA

En aquest punt estudiaré la situació de disparitat als llocs de treball d'alt rang de la dona actual en la societat espanyola.

Per tal de veure-ho tot amb més claredat desglossaré la situació des de diferents perspectives segons ocupació per nivell d'estudis, tipus de contracte, tipus d'ocupació i per finalitzar es podrà observar els alarmants percentatges de dones a l'alta direcció espanyola en grans empreses i la gran marginació que pateixen.

Taxa d'ocupació

Començaré presentant la taxa d'ocupació a Espanya per homes i dones entre 20 i 64 anys amb un nivell de formació superior, es a dir, aquelles persones que tenen estudis des de grau o llicenciatura fins a doctorat i el percentatge de bretxa salarial de més o menys el mateix període.¹



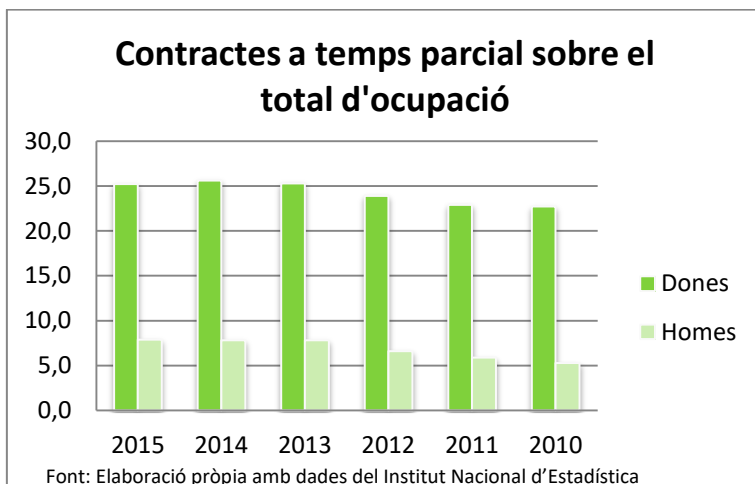
Com es pot observar entre els anys 2010 i 2013 hi ha una caiguda important de l'ocupació que ve ocasionada per la gran crisi econòmica i és en el 2014 quan es comença a recuperar i augmenta de manera proporcional a com havia caigut els anys anteriors. Però el fet que vull remarcar amb aquest gràfic és com l'ocupació de les dones es troba en tots els anys molt inferior a la del sexe oposat, amb una diferència de 7,1 punts al 2010 que s'aconsegueix reduir fins els 6,4 punts als anys 2014 i 2015.

Aquest fet, juntament amb la bretxa salarial que es pot observar durant els mateixos anys, posa en rellevància el tema que estem tractant i la necessitat de ser resolt els més aviat possible. Però per si encara es necessita veure amb més claredat aquesta marginació a continuació mostraré com les dones tenen un percentatge molt més elevat de contractes a jornades parcials i les causes per les que s'han de conformar amb aquest tipus d'ocupació.

¹ A l'annex es pot trobar la taula de dades amb la qual he realitzat els gràfics. El gràfic de la taxa d'ocupació és l'equivalent de les dades de la taula 1 i el gràfic de la bretxa salarial està fet mitjançant la taula 2.

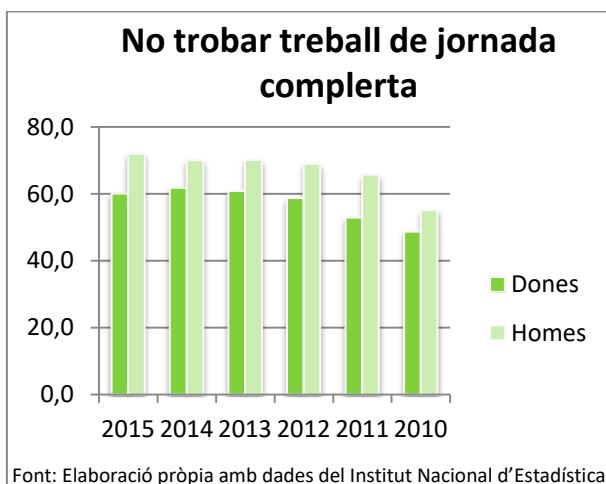
Contractes a temps parcial

En el gràfic que es mostra a continuació² es pot observar la participació en contractes a temps parcial sobre el total d'ocupació per gènere entre els anys 2010 i 2015. Tot hi que en els últims anys els homes han passat de tenir un 6.3% a un 7.9% sobre el total de l'ocupació, que és un creixement important, no és gens comparable amb els números que suporta el gènere femení, assolint el seu màxim l'any 2014 amb un 25.6% que només es va rebaixar en 0.3% en l'any posterior.



A aquest fet se li poden imputar causes involuntàries i voluntàries que s'han analitzat mitjançant l'Enquesta de Població Activa³.

En el primer grup hi ha aquelles persones que han de treballar a temps parcial per que no troben treball a jornada completa. Les dades són molt semblants entre ambdós sexes i és la raó principal. Tot hi això és a les dones a qui els afecta menys i son motius més voluntaris els que les obliguen a tenir aquestes jornades. Observem així que és un 60% aproximadament en el cas de les dones i un 70% en el cas dels homes.



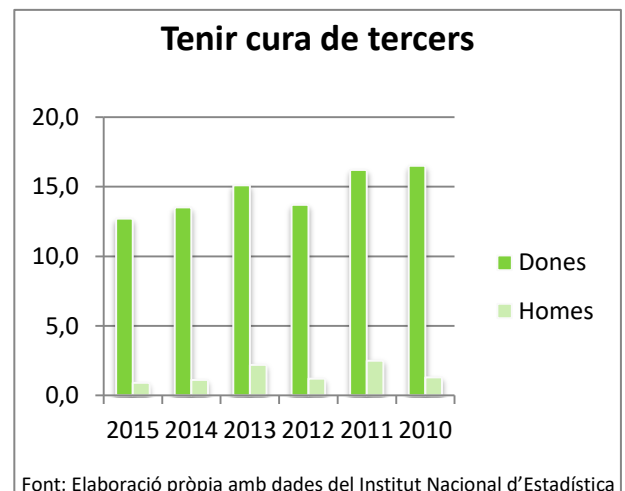
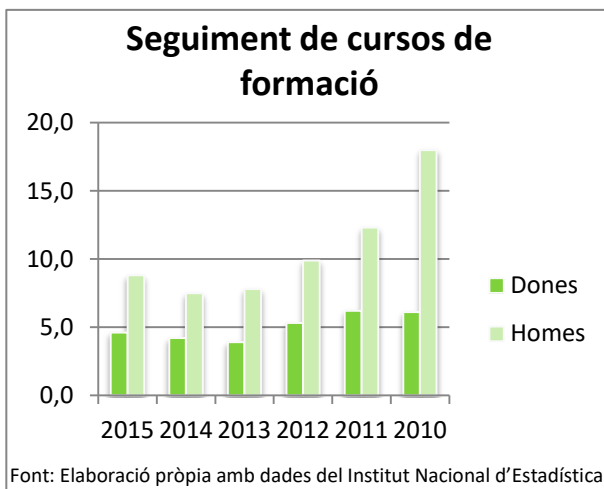
² Les dades amb les quals he realitzat el gràfic es troben a la taula 3 de l'annex.

³ Als gràfics que venen a continuació es poden observar les respostes amb més incidència en el tema, però es poden trobar la resta de causes i les dades del gràfic a la taula 4 de l'annex.

D'altra banda es troben les raons voluntàries que es podrien diferenciar en els següents subgrups:

- Malaltia o incapacitat pròpia
- Tenir cura de nens o adults malalts, incapacitats o ancians
- Altres obligacions personals o familiars
- Realitzar cursos d'ensenyament
- Altres motius

Excloent el subgrup d'altres raons, que engloba molts factors, m'he fixat en el següent motiu amb més incidència en la voluntarietat de tenir una jornada reduïda i és molt diferent depenent del sexe que respon. La majoria d'homes que escullen aquest tipus de jornada de manera voluntària sol ser per formar-se i millorar els seus coneixements, en canvi, la majoria de dones que es troben en aquest segment del mercat hi estan per poder tenir cura dels fills o altres adults al seu càrrec arribant al 16.5% en el 2010 i mantenint-se actualment en el 12.7%, mentre que els homes que s'encarreguen d'aquestes tasques i rebutgen una jornada complerta només ocupa el 0.9% en l'any 2015 i amb valors no gaire més alts en els anys posteriors. Per elles, la formació es trobaria en el cinquè lloc de raons per les que adherir-se a una jornada parcial, sense superar el 5% des de el 2012.



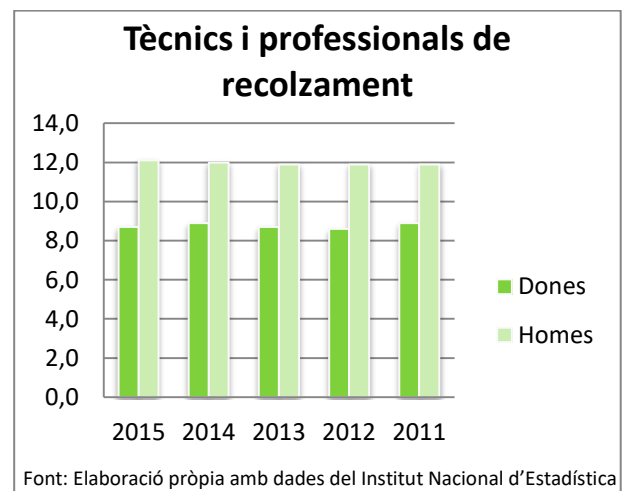
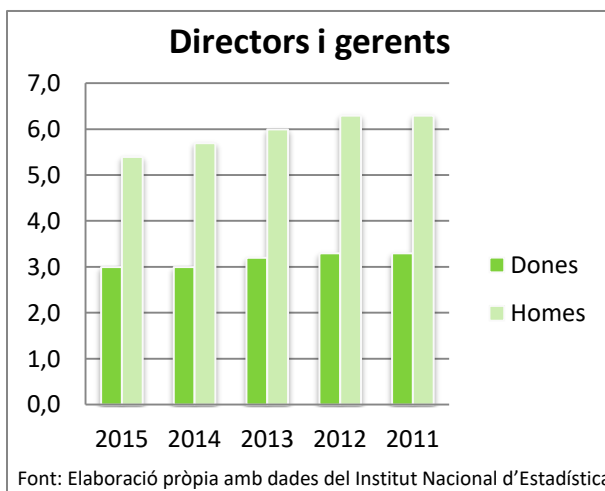
Ocupació per sector

Per continuar amb els diferents punts de vista ara mostraré en les diferents ocupacions en que es divideix el mercat en base a la Classificació Nacional d'Ocupacions i la proporció de dones que hi ha en alguns d'aquests grups. La classificació és la següent:

0. Ocupacions militars
1. Directors i gerents
2. Tècnics i professionals científics i intel·lectuals
3. Tècnics i professionals de recolzament

4. Empleats comptables, administratius i altres empleats d'oficina
5. Treballadors dels serveis de restauració, personals, protecció i venedors
6. Treballadors qualificats en el sector agrícola, ramader, forestal i pesquer
7. Artesans i treballadors qualificats en les indústries manufactureres, la construcció i la mineria, exceptuant els operaris d'instal·lacions i maquinàries
8. Operaris d'instal·lacions i maquinària, i muntadors
9. Ocupacions elementals

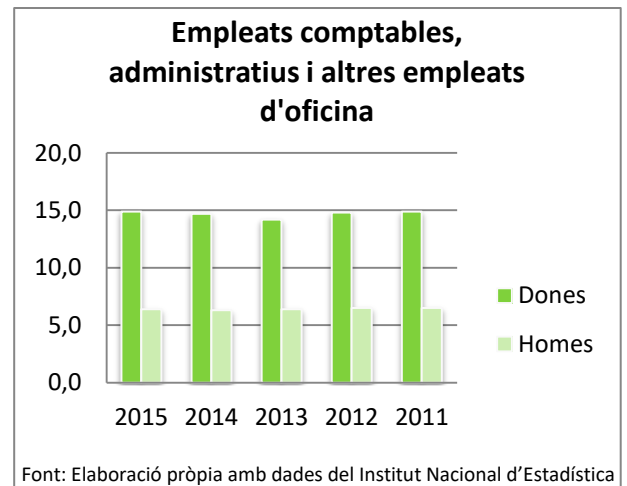
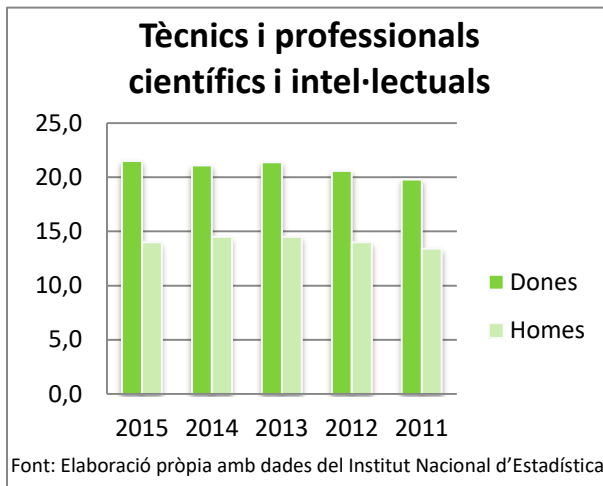
Per continuar en la línia de l'estudi observarem els grups de l'1 al 4 que són els més representatius de la temàtica d'aquest treball tot i que podem dir, de forma general, que en els grups de tasques més industrials o d'agricultura el percentatge de dones és casi inexistent, en canvi, en les ocupacions elementals i els treballs del grup 5 els percentatges de dones dupliquen els d'homes⁴.



Els directors i gerents recullen totes aquelles ocupacions de direcció tant de caràcter privat com públic. El número de dones és casi la meitat que el d'homes, representant la gran diferència i dificultats que té el sexe femení per arribar a aquesta categoria. Encara i així els números es veuen anivellats per la influència de dones al sector públic, ja que en el següent punt, quan estudiï la situació en les empreses privades, es veurà com aquest percentatge és molt més inferior.

En el segon cas, tècnics i professional corresponents al grup 3, també es pot observar que els homes tenen una major incidència tot i que la diferenciació no és tan elevada, ja que varia en uns 3,4 punts percentuals l'últim any (que representaria una quarta part aproximadament) i en uns valors no gaire més diferents en la resta d'anys. Aquests percentatges es deuen a que el grup recull tot d'oficis relacionats amb la enginyeria i els tècnics en diferents sectors, sent molt més alt el número d'homes graduats en estudis pertinents a dites activitats laborals tal i com es pot observar a la taula 6 de l'annex.

⁴ En la taula 5 de l'annex es poden observar tots els grups i les dades amb les quals s'han realitzat els gràfics.



A diferència dels casos anteriors en el grup 2, tècnics i professionals científics i intel·lectuals, trobem que les dones estan 7,5 punts percentuals per sobre de la ocupació d'homes i això es degut a la incidència de les dones en estudis de formació superior de caràcter més social i jurídic o relacionats amb les ciències i les ciències de la salut, es a dir, el contrari del que es podia veure al gràfic del grup 3.

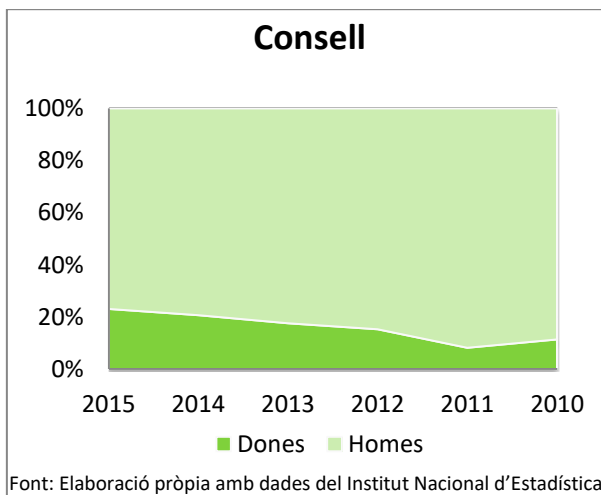
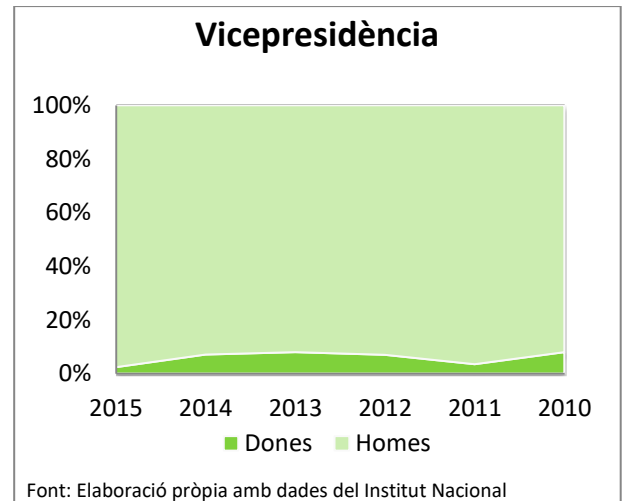
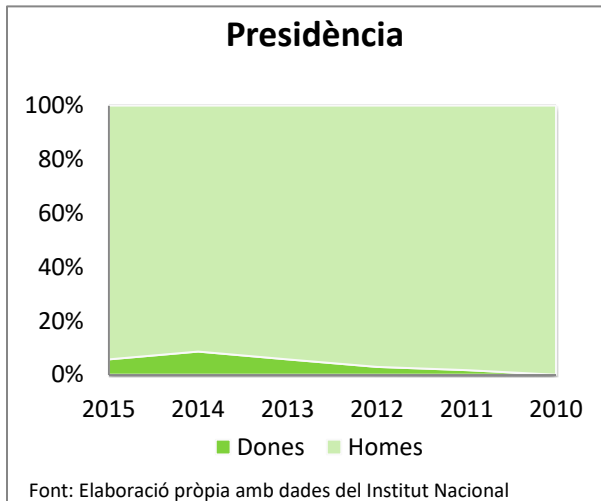
Aquesta tendència de les dones a formar-se en estudis superiors relacionats amb les ciències socials i jurídiques també es pot trobar en l'últim gràfic referent al grup 4, on en l'any 2015 les dones representaven en aquest sector el 14,9% de les persones ocupades i els homes només un 6,4%. Però a diferència de la relació invertida que veiem en els grups 2 i 3, en el cas dels grups 1 i 4 hi ha una relació força directe, ja que les persones del grup 4 tenen la base amb la que poder consolidar-se i arribar al grup 1. Aquesta falta de relació en els percentatges, on de forma estadística s'esperaria que les dones també tinguessin un percentatge superior per incidència d'aquest grup inferior, les estudiaré en propers apartats.

Per tant, podem dir que en els llocs de treball relacionats amb l'enginyeria i l'arquitectura i el sector primari hi ha un major percentatge d'homes, i que en les ocupacions relacionades amb l'educació, la sanitat, l'administració, l'organització i els serveis en general són les dones les que ocupen percentatges superiors.

L'únic grup que no segueix aquesta inèrcia és el dels directius i gerents que independent de quina sigui la branca o el sector a que es dediquin, no es trobaran casos on les dones estiguin ni tan sols igualades en percentatge als homes.

Percentatge de dones a alts càrrecs

Ens els últims gràfics⁵ que analitzaré per acabar de visualitzar la situació a Espanya es poden veure percentatges de dones que ocupen alts càrrecs a les empreses del IBEX 35 en el període que engloben els anys 2010 i 2015. Faré servir aquestes dades com a representació de la situació actual de majoria d'empreses, estiguin o no al IBEX.



Tal i com es pot observar la presència de dones en la presidència, vicepresidència i consell de les empreses del IBEX 35 és realment escassa.

En la presidència d'empreses el màxim percentatge es va assolir l'any 2014 amb un 8,60% de dones en aquest càrrec que equival a 3 dones presidentes respecte el total de les 35 empreses, però tal i com es pot observar l'any següent ja va patir una gran baixada fins al 5,70%, es a dir van passar a tenir 2 dones respecte els 33 homes que ocupen la mateixa posició de lideratge.

⁵ Les dades que han sigut necessàries per realitzar aquests gràfics són les representades a la taula 7 de l'annex.

S'ha de tenir en compte que l'any 2010 no hi havia cap dona presidenta en aquest grup de grans empreses i que aquest petit percentatge, ja representa una millora, tot i que aquesta és insuficient.

La situació de les Vicepresidentes no és gaire millor. En els inicis de la etapa que estic estudiant el percentatge de dones que ocupaven aquest càrrec era del 8% i al 2015 aquest número ha caigut alarmantment fins al 2,4%

En canvi la situació als consells si que és una mica millor però en cap cas suficient. Des de l'any 2010 la xifra ha anat augmentant de manera lenta però s'ha aconseguit passar de un 11,40% a un 23,10% en el 2015. És un creixement molt important que es necessita continuar incrementant, ja que tot i que la llei d'igualtat promovia el 40% de dones als consells la veritable mesura necessària per trobar aquesta igualtat seria del 50% i les empreses estan molt lluny d'assolir aquests números.

Tot i això haig de dir que l'any 2016 és van batre rècords històrics aconseguint que totes les empreses del IBEX 35 tinguessin com a mínim una dona en els seus consells, però aquest rècord s'ha trencat aquest any amb l'entrada al grup de l'empresa Cellnex Telecom que no té cap dona en aquest nivell.

En conclusió les dades ens mostren que tot hi que les dones tenen una educació de nivell superior graduant-se en un percentatge major al dels homes, són ells els que tenen unes majors taxes d'ocupació i de contractes a jornada completa, sent molt diferents les raons que desfavoreixen aquesta estabilitat laboral segons el sexe que s'estudii. Així mateix es pot observar com la majoria de dones es formen en estudis d'àmbit més social i jurídic mentre que els homes ho fan en àrees més tècniques i científiques.

Finalment es pot observar com els alts càrrecs estan ocupats majoritàriament per homes, doblant els percentatges de les dones i trobant, fins i tot en alguns casos, empreses que no tenen cap dona al capdavant del negoci.

Després d'aquest anàlisi i per tal de no acabar el treball constatant la realitat únicament, ara procediré a fer una reflexió sobre quins poden ser els elements de canvi i per això començaré amb les principals barreres per la igualtat.

PRINCIPALS BARRERES

Tal i com he dit en els punts anteriors arribem a la part on veurem quines són les possibles causes que dificulten l'arribada de la dona a alts càrrecs. És un tema que es pot entendre com a subjectiu i que no tothom veu de la mateixa manera, però per explicar-lo em basaré en estudis reals i actuals sobre la visió global de la societat espanyola amb enquestes realitzades a la població.

La situació viscuda per les dones en l'àmbit laboral és un tema molt qüestionat i que mou un interès general en els últims anys, però tot i això la seva millora i la solució de conflictes es va produint d'una manera molt lenta i insuficient per totes aquelles persones que ho viuen (Teresa Tornés).

Les dones es van introduint al món laboral en tot tipus d'ocupacions i càrrecs, que fins fa alguns anys només estaven reservats per homes (Wirth, 2002). Cada vegada hi ha més dones que tenen aspiracions laborals més altes i es preparen per aconseguir els seus propòsits.

L'accés del sexe femení a les universitats i als estudis superiors ha fet que els nivells de qualificacions s'hagin anat equiparant als del sexe oposat i fins i tot s'ha arribat al punt en que cada any a Espanya es va superant el nombre de graduades, veient un 57,30% sobre el 42,7% dels homes al 2016.

Tot hi això es continuen trobant taxes d'atur i de treball a jornada parcial molt més elevades en les dones i veient que com més alt és el lloc de treball, més clara es la bretxa de gènere (García de León, 1995).

Aquests fets han portat a demostrar l'existència del que s'anomena "sostre de vidre". Que segons l'U.S Department of Labor, Federal Glass Ceiling Commission és una manera de descriure les barreres invisibles que impedeixen a moltes treballadores altament qualificades assolir els nivells jeràrquics màxim al món dels negocis independentment dels seus mèrits.

D'estudis com els de Sarrió y cols⁶ amb directius del Regne Unit i Espanya o els estudis anuals de Grant Thornton⁷, entre altres, es sap que les principals causes que minven les possibilitats de desenvolupament laboral de les dones es poden diferenciar en internes i externes tot hi que algunes podrien estar en els dos grups depenent de si és personal o social.

En les internes es trobarien les barreres associades a la identitat de gènere femenina com les característiques de personalitat, les vocacions i els interessos, o com les mateixes dones s'autoimposen el deure de les responsabilitats familiars, es a dir, els estereotips de gènere que les persones assoleixen imposats per la societat i els transformen en creences personals. I les externes són els factors socioculturals i organitzatius com la falta de lleis i polítiques que afavoreixin la conciliació de la vida laboral i familiar, l'establiment de rols de gènere diferencials i la cultura organitzativa tradicional masculina i patriarcal .

⁶ Estudi realitzat al 2002 per Sarrió y cols anomenat *El techo de cristal* en la promoció professional de las mujeres

⁷ Grant Thornton és una gran organització mundial de serveis d'auditoria, assessorament legal, fiscal i financer que realitza estudis anuals de mercat.

A continuació analitzaré aquestes causes d'una forma més detallada perquè sigui més fàcil proposar algunes solucions basant-me en les idees presentades per Teresa Barberá, Sofia Estellés i Carlos Dema en el seu article "Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: el "Techo de cristal"", i els estudis abans esmentats de Sarrió i cols i Grant Thornton.

Causas internes

Baixa autoeficiència en qüestions tradicionalment masculines

Es descriuria com la falta de creença en una mateixa per arribar a assolir les capacitats necessàries per un cert càrrec, influint en les motivacions i les actuacions que es duen a terme. També en basa en la creença de no poder estar preparades per certes ocupacions tradicionalment desenvolupades per homes, el que fa que pensin que no seran bones dirigint i per tant ja no es promocionen i preparen per aquesta tasca.

Formació en àrees tradicionalment femenines

Tot hi que el nombre de dones graduades supera el d'homes aquestes ho fan en àrees tradicionalment enteses per a dones de caire més social com la sanitat, l'educació, humanitat o ciències socials. Aquestes inclinacions han suposat un allunyament del sector femení de les tecnologies i els estudis que les tracten, així com de les enginyeries. El tema tractat anteriorment és el que les afecta en creure que no seran tan eficients com si fos un home l'encarregat i prefereixen no esforçar-se.

Tot i així hi ha cada vegada més noies que volen endinsar-se en aquestes matèries però no totes ho acaben fent, ja que segons l'estudi de la OIT del 2004 la pressió de la família i els professors fan que moltes dissuadeixin aquesta idea i s'acabin formant en estudis més teòrics.

Causas externes

Estereotips de gènere

Tot i que els antics estereotips estan canviant, encara queden moltes creences generalitzades respecte les característiques que posseeixen homes i dones i que diferencia els dos gèneres.

És cert que existeixen diferències entre ambdós sexes a l'hora de comportar-se però no són tant extremes com els estereotips ens fan pensar. Hi ha una classificació clara i que afecta directament al món dels negocis on es creu que els homes són la representació de la fortalesa, la decisió, el control o la agressivitat que es relacionen al bon líder, en canvi, les dones representen característiques com la submissió, la passivitat o la debilitat. D'alta banda també es tendeix a pensar que la dona abandonarà amb més facilitat una empresa en qüestió de problemes familiars o per cuidar els nens, i que per aquest últim fet no acceptaran llargs

horaris de treball o viatges. També repercutirà a l'empresa i serà un gran cost la baixa per maternitat a la que les dones poden optar, que és molt diferent a la de paternitat.

Per aquestes raons les dones troben el seu sostre en càrrecs d'activitats poc estratègiques com directora de recursos humans (27%), directora financera (18%) o directora de marketing (14%) segons l'estudi de Grant Thornton de 2015 "Mujeres directivas: en el camino hacia la alta dirección" .

Segons Teresa Barberá, els equips on predomina el sexe femení tenen més facilitat per formar equips de treball, desenvolupar dinàmiques en grup com la cooperació que afavoreix la consecució dels resultats i en la resolució de conflictes prevaldrà la negociació, en canvi en els equips on predomina el sexe contrari, si han de fer equips són molt més normatius provocant menys nivell de cohesió, predomina l'individualisme i resolen els problemes d'una manera més agressiva.

Així mateix en els grups amb més dones els valors dominants seran la solidaritat, la qualitat de vida en el treball i la cooperació mentre que als grups més virils predominarà l'assertivitat, l'estrès i la competència.

Cultura organitzativa

Com l'èxit empresarial s'ha relacionat tradicionalment amb el lideratge masculí, les dones que volen aconseguir els mateixos èxits professionals s'adapten i imiten els models masculins desfavorint així el desenvolupament propi i no mostrant l'eficiència del sexe femení en aquest àmbit.

Segregació del mercat

Per l'existència dels rols de gènere els llocs de treball es troben diferenciats en femenins i masculins . Trobant una segregació de mercat vertical quan aquestes es queden a la part inferior dels nivells jeràrquics laborals i una segregació horitzontal quan es mantenen en llocs de treballs feminitzats, normalment relacionats amb atendre o servir a altres persones. (Institut de la Dona 2016)

Aquesta segregació no només dificulta l'assoliment dels objectius laborals d'aquestes dones sinó que també influeix en les condicions laborals, la infravaloració i els salaris amb el que són remunerades.

Discriminació laboral de les dones

Aquesta segregació del mercat afavoreix el menyspreu i la infravaloració de les treballadores. Hi ha lleis en contra de la discriminació i quan el fet es demostrable es pot denunciar però hi ha molts casos en que es segueix veient i no es fa res. Un exemple clar són els salaris, que segons l'estudi salarial del Institut de la Dona, són inferior als dels homes en un 29% de mitjana i la OIT assegura que aquesta diferencia salarial és més gran com més alt sigui els càrrec.

Una altre forma de discriminació patida son els assetjaments tant sexuals com psicològics. Es poden trobar casos on amb comportaments de caràcter sexual fan caure la dignitat de les persones que el pateixen o mitjançant insults, amenaces i discriminació per sexe i edat que provoca un entorn social molt negatiu que desfavoreix el desenvolupament del treball i pot crear en la treballadora un deteriorament tant físic com psicològic en la persona que ho pateix.

Menors oportunitats de desenvolupament

El desenvolupament de la carrera professional és molt important a l'hora d'assolir alts càrrecs i tots els temes que em parlat amb anterioritat dificultat greument aquest desenvolupament. Però el més important de tots continua sent el rol de mare. L'edat on es dur a terme la part més important del recorregut laboral i en la que més es promou l'ascens és entre els 30 i 40 anys, que sol coincidir amb l'edat de tenir cura dels fills. Això fa que les empreses no promoguin la formació de les dones de l'empresa i el seu creixement laboral, ja que veuen incompatibilitat entre aquests dos aspectes que són ser líder i mare alhora. Fins i tot a aquelles dones que no tenen la intenció de ser mares ja se les identifica amb aquest paper de manera natural i tampoc se'ls hi dona la oportunitat.

Absència d'una política laboral consolidada que afavoreixi la conciliació de la vida laboral i familiar

La falta de lleis que promoguin la conciliació familiar i laboral no afavoreix aquesta situació sinó que la dificulta encara més. La idea de la conciliació és poder ajustar les necessitats personals i laborals sense que una sobrepassi l'altre i que aquesta conciliació sigui beneficiosa tant pels homes com per a les dones, però que sobretot faci disminuir les estadístiques de l'abandonament laboral per poder fer-se càrrec de fill i familiars dependents en el gènere femení.

Totes aquestes raons són les considerades pels estudis com les més generals, importants i relacionades amb l'àmbit laboral, però s'ha de tenir en compte que per canviar una societat no són només aquests comportaments els que s'han de modificar, sinó que hi ha moltes accions de la vida diària que es van inculcant des de l'infància i que promouen les creences de gènere.

CONCLUSIONS

Per tal de concloure aquest treball d'una manera clara i intentant portar fins al desenvolupament màxim la idea inicial de la desigualtat de gènere en l'alta direcció, a continuació enumeraré els punts claus amb les conclusions pertinents a les que he pogut arribar durant tot el projecte i ho finalitzaré amb la proposta d'algunes solucions que facilitarien la dissolució d'aquestes diferències.

En la part inicial del treball he explicat les característiques bàsiques que ha de tenir una persona per tal de formar part d'un equip d'alta direcció i es pot observar que quasi totes elles són qualitats adquiribles per les persones que s'ho proposin, deixant al marge la condició sexual de la persona en qüestió. A continuació i fent referència als fets històrics socials més rellevants, he assenyalat tots aquells moments en que les dones em fet un pas per la igualtat i hem aconseguit crear diferències i drets que assimilen els d'ambdós sexes, mostrant un avenç positiu en direcció a la finalitat d'aquest treball que és la igualtat en el món laboral, però sobretot en l'alta direcció.

Amb el posterior anàlisi de la societat actual tant a nivell global com sobretot, a nivell espanyol, he pogut veure les comparacions reals que hi ha entre homes i dones i les discordances que es poden trobar en veure com les dones són les més qualificades educativament per assolir majors càrrecs laborals, però finalment són els homes els qui ostenten aquest alt posicionament jeràrquic dins de les empreses. Així mateix he pogut veure com la majoria de vegades són barreres socials o obligacions amb tercers les que no permeten a les dones arribar als seus màxims objectius, mentre que en la majoria d'homes són circumstàncies més personals les que els frenen a l'hora de créixer en l'empresa.

I tal i com he dit al començament d'aquest punt, per finalitzar el tema ho faré amb algunes possibles solucions, basant-me en les investigades pels mateixos estudis que han analitzat quines són les barreres, en les propostes de conciliació familiar de Teresa Tornés en les seves diverses publicacions i en el llibre *Familia y empleo de la mujer en los regímenes del sur de Europa* de Almudena Moreno Mínguez. Aquestes propostes estan dividides en quatre grups, ja que van destinades a la societat, a les dones, a les empreses i per acabar als governs.

Societat

- S'ha de reconèixer el valor d'un bon directiu independentment de quin sigui el seu sexe. Es a dir, que prevalguin els fets i els mèrits aconseguits, sense tenir en compte si ho ha fet d'una manera més masculina o femenina. Les dones no han de intentar ser perfectes imitant els homes, sinó que han de demostrar que elles també poden fer-ho amb els seus coneixements i a la seva manera.
- Els líders que utilitzen característiques com la flexibilitat, l'empatia o la col·laboració (característiques tradicionalment relacionades amb el sexe femení) són millor acceptats per la societat. Per tant s'ha d'intentar oblidar aquesta separació de característiques i formar grups equiparats on es comparteixin i s'aprenuin les bones habilitats d'un líder sense que el gènere intervingui.

- No veure malament que sigui el pare el que passi més temps amb els fills o que la mare tingui un càrrec superior i sigui la que aportï més diners.

Dones

- Les dones han de sortir del que està establert com la zona de confort per tal de poder assolir els seus objectius. Aprofitar totes les oportunitats que sorgeixen, integrar-se, preguntar sense por perquè la vagin a jutjar per ser dona; aprendre de cultures, esports, activitats en general que li poden aportar una major seguretat i donar-li molta llibertat per poder parlar i relacionar-se amb diferents persones, per tal d'ampliar la seva xarxa de contactes, que és una de les eines més importants avui dia en els negocis.
- Perdre les pors a introduir-se en nous projectes i oferir-se voluntàries pels alts càrrecs. Tendeixen a tenir més por al fracàs perquè esperen ser jutjades més durament pel seu sexe, i realment, per ser un bon directiu has de tenir fracassos, superar-los i aprendre d'ells. Diuen que per ser ric primer t'has d'arruïnar tres vegades, i aquí passa el mateix, per ser un bon directiu primer has d'aprendre a sortir de les situacions difícils perquè aquestes no miren si hi ha una home o una dona darrera, només passen i nosaltres com a persones aprenem a superar-les.
- Han de defensar la seva posició a les empreses i la societat, perquè tot hi que també hi ha homes que es mouen per la causa i ajuden, les ganes de solucionar el problema de la persona que ho veu des de fora mai són tan grans com les de qui el pateix. Així mateix les dones no s'han de jutjar entre elles sinó recolzar-se i pensar que l'objectiu és aconseguir l'igualtat.

Empreses

- Promoure l'ús de tecnologies per evitar al màxim els desplaçaments i els viatges de treball.
- Permetre la flexibilització horària, donant facilitats als treballadors per adaptar les hores de treball als horaris dels fills. Per exemple, començar més tard al matí per poder portar els fills al col·legi i no fer tanta estona de descans per dinar.
- Establir jornades contínues que s'adaptin als horaris escolars.
- Promoure càrrecs directius més atractius on les reunions i actes es facin durant l'horari de treball i no en sopars o afterworks.
- Fomentar el mentoring a les dones que es vulguin promocionar dins l'empresa i crear models de conducta que reflecteixin totes les situacions personals que es poden donar i com compaginar-les amb el treball.
- Concedir permisos de curta durada per tractar temes extraordinaris com la malaltia dels fills o la visita al metge d'aquests.
- Habilitar espais per extreure i conservar la llet materna i disposar de llars d'infants a les empreses.
- Promoure polítiques d'empresa de compromís amb les dones i amb la seva promoció laboral.

- Donar facilitats als treballadors per fer la feina des de casa, afavorint que davant la malaltia d'un fill o familiar pugui continuar amb la seva tasca i prop de la persona que el necessita.

Totes aquestes possibles solucions s'han de promoure tant pels homes com per les dones, per així treure la idea de que són les dones les que s'han de fer càrrec dels temes familiars.

Govern

- Ampliar la durada del període de baixa i donar facilitats perquè els pares puguin repartir-se amb les mares aquests dies després del part, permetent que tots dos puguin compartir aquest període en parella i que no sempre sigui la mare la que passa més temps amb el fill. És clar que les conseqüències físiques que pateix la dona no afecten al home i abans de donar a llum al nadó, si la mare ho necessita, se li han de donar majors facilitats.
- Afavorir i promoure la flexibilitat de la jornada de treball desenvolupant formules de reorganització del temps i de l'espai de treball.
- Establir subvencions en el cas d'excedències per cuidar dels fills o persones major a càrrec.
- Destinar major percentatge del PIB a ajudes per les famílies, establint-lo similar al de la resta de països europeus.
- Establir bonificacions fiscals per llars d'infants, servei domèstic i cura dels nens i familiars dependents.
- Bonificar fiscalment també als avis o parents directes que acreditin cuidar dels seus nets quan els pares es troben en horari de treball.
- Establir incentius fiscals per totes aquelles empreses que promoguin polítiques de conciliació familiar i serveis de llar d'infants en les mateixes empreses.
- Plantejar la possibilitat d'imposar quotes mínimes de dones als consells. Ja que en alguns països posar-les de forma aconsellable no serveix, si aquestes quotes fossin obligatòries, al principi molestarien a alguns empresaris però serien un motor important per aquesta lluita d'igualtat.
- Revisar les actuals lleis d'igualtat i determinar si realment aquestes llei protegeixen de la discriminació i l'assetjament laboral.

Totes aquestes recomanacions en tots els àmbits, sobre tot les de caire més familiar, han de ser universals. Són importants per dones i homes i per generar una societat millor per a totes i tots. Alhora s'ha d'entendre que malgrat la importància de la feina i de la carrera laboral en la nostra vida s'ha de poder crear una situació social en que aquesta feina pugui ser conciliada amb la vida personal i privada i amb la vida familiar.

BIBLIOGRAFIA

Llibres

- Albert López-Ibor, R., Escot Mangas, L., Fernández Cornejo, J.A. i Mateos de Cabo, R. (2008). *Análisis de la presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas madrileñas*. Madrid, Almagro.
- Cardona, Pablo i Wilkinson, Helen (2009). *Creciendo como líder*. Navarra, Eunsa.
- Carrasco Cristina, Borderías Cistina i Torns Teresa (2011). *El trabajo de cuidados*. Madrid, Catarata
- Chinchilla, Nuria i Moraga, Maruja (2007). *Dueños de nuestro destino: Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*. Barcelona, Ariel.
- Duvy, Georges i Perrot, Michelle (1993). *Historia de las mujeres – Volumen V: El siglo XX*. Madrid, Taurus.
- García Echevarría, Santiago (2004). *La conciliación entre el trabajo y la familia: un análisis del empleo en la Comunidad de Madrid*. Madrid, Cinca.
- Hunter, James C. (2002). *La Paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Barcelona, Empresa Activa.
- Katzenbach, Jon R. (1999). *Equipos de alta dirección: cómo maximizar la capacidad de liderazgo tanto de los equipos como de los individuos*. Barcelona, Gestion 2000.
- Kaufmann, Alicia (2007). *Mujeres directivas: transición hacia la alta dirección*. Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Moreno Mínguez, Almudena (2007). *Familia y empleo de la mujer en los regímenes de bienestar del sur de Europa: incidencia de las políticas familiares y laborales*. Madrid, CISS.
- Val Tena, Ángel Luis (2002). *El trabajo de alta dirección: caracteres y régimen jurídico*. Madrid, Civitas

Revista Dialnet

- Ramos, A., Sarrió Catalá, M. Barberá Heredia, E. i Candela, C. (2002). *El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres*. Revista de Psicología Social, vol. 17, núm. 2. Pàg. 167-182.

Pàgines Web

- Gobierno de España. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Dades acadèmiques espanyoles. Recuperat de <http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/educacion/universitaria/datos-cifras.html>
- Grant Thornton. Estudios anuales de les dones a l'alta direcció. Recuperat de <http://www.grantthornton.es/publicaciones.html>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). Anàlisi entre homes i dones a Espanya. Recuperat de

http://www.ine.es/ss/Satellite?L=0&c=INEPublicacion_C&cid=1259924822888&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalleGratuitas

- Instituto para la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. Estudis comparatius entre homes i dones a Espanya. Recuperat de <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/MujeresHombresEspana/MujeresHombresEspana.htm>
- Organización Internacional del Trabajo. Estadístiques i notícies. Recuperat de <http://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>

ANNEX : Taules descriptives dels gràfics en l'estudi de la situació actual d'Espanya

A continuació es poden trobar les taules mitjançant les quals he fet els gràfics, obtenint les dades de la base de dades del Institut Nacional d'Estadística (INE). En alguns casos les taules originals contenien dades de tots els països de la Unió Europea per la qual cosa, les he adaptat a només Espanya per poder fer un estudi més detallat.

Taula 1. Taxa d'ocupació de la població amb formació superior a Espanya

Taxa de treball segons nivells d'estudis. Bretxa de gènere						
Taxa de treball segons nivells d'estudis i període. Espanya de 20 a 64 anys						
Unitats: Percentatge						
	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Espanya						
Homes						
Preescolar, primària i secundària 1 ^a etapa	59,0	55,6	54,1	55,5	60,0	61,9
Secundària 2 ^a etapa	66,4	64,2	63,0	64,7	67,8	69,7
Educació superior	80,5	79,0	77,7	78,7	80,3	81,3
Dones						
Preescolar, primària i secundària 1 ^a etapa	41,2	40,0	39,4	40,3	42,2	42,1
Secundària 2 ^a etapa	55,1	53,9	53,7	55,5	56,7	58,0
Educació superior	73,4	72,1	71,0	72,1	73,9	74,9

Taula 2. Bretxa salarial a Espanya

Brecha salarial de género (no ajustada) en salarios por hora por tipo de jornada y periodo. España						
Jornada a tiempo completo						
Unidades: Porcentaje						
	2014	2013	2012	2011	2010	2009
España	9,6	13,4	13,9	12,8	10,2	11,6

Taula 3. Contractes a temps parcial sobre el total d'ocupació**Participació dels treballadors a temps parcial i amb contracte temporal**

Participació dels treballadors a temps parcial en el treball total a Espanya segons període (de 15 i més anys)

Unitats: Percentatge

	Dones						Homes					
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Espanya	25,2	25,6	25,3	23,9	22,9	22,7	7,9	7,8	7,8	6,6	5,9	5,3

Taula 4. Raons de treballar a temps parcial**Raons del treball a temps parcial segons grups d'edat. Treball a temps parcial segons tipus de llar**

Raons del treball a temps parcial segons grups d'edat a Espanya

Unitats: Percentatge

	De 15 a 64 anys					
	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Homes						
No haver pogut trobar treball de jornada completa	71,9	70,0	70,1	68,9	65,7	55,1
Malaltia o incapacitat pròpia	0,5	1,4	1,8	1,4	1,8	1,8
Altres obligacions familiars o personals	0,9	0,5	1,1	0,7	0,9	1,4
Tenir cura de nens o d'adults malalts, incapacitats o majors	0,9	1,1	2,2	1,2	2,5	1,3
Seguiments cursos de formació	8,8	7,5	7,8	9,9	12,3	18,0
Altres raons	17,0	19,5	17,2	17,9	16,9	22,4
Dones						
No haver pogut trobar treball de jornada completa	60,1	61,8	60,8	58,7	52,9	48,7
Malaltia o incapacitat pròpia	0,9	0,7	1,0	1,0	1,1	1,4
Altres obligacions familiars o personals	5,9	5,1	5,0	5,8	6,6	8,9
Tenir cura de nens o d'adults malalts, incapacitats o majors	12,7	13,5	15,1	13,7	16,2	16,5
Seguiments cursos de formació	4,6	4,2	3,9	5,3	6,2	6,1
Altres raons	15,7	14,6	14,1	15,5	17,0	18,4

Taula 5. Directors i gerents

Ocupats per branques d'activitat, per tipus d'ocupació, per situació professional i per tipus de lloc laboral

Ocupats segons ocupació i període

Unitats: Percentatge

	Homes					Dones				
	2015	2014	2013	2012	2011	2015	2014	2013	2012	2011
1. Directors i gerents	5,4	5,7	6,0	6,3	6,3	3,0	3,0	3,2	3,3	3,3
2. Tècnics i professionals científics i intel·lectuals	14,0	14,5	14,5	14,0	13,4	21,5	21,1	21,4	20,6	19,8
3. Tècnics i professionals de recolzament	12,1	12,0	11,9	11,9	11,9	8,7	8,9	8,7	8,6	8,9
4. Empleats comptables, administratius i altres empleats d'oficina	6,4	6,3	6,4	6,5	6,5	14,9	14,7	14,2	14,8	14,9
5. Treballadors dels serveis de restauració, personals, protecció i venedors	17,6	17,7	17,2	16,6	15,5	29,7	29,8	29,8	29,7	29,6
6. Treballadors qualificats en el sector agrícola, ramader, forestal i pesquer	3,6	3,8	3,9	3,7	3,5	1,0	1,0	1,1	1,3	1,3
7. Artesans i treballadors qualificats de les indústries manufactureres i la construcció(excepte operaris d'instal·lacions i maquinària)	18,8	18,4	18,6	19,3	20,4	1,9	1,9	1,8	1,9	2,0
8. Operaris d'instal·lacions i maquinària i muntadors	11,9	11,8	11,8	12,1	12,4	2,0	2,0	2,1	2,2	2,2
9. Ocupacions elementals	9,2	8,8	8,9	8,6	9,1	17,0	17,3	17,5	17,5	17,8
0. Ocupacions militars	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1

Taula 6. Graduats per branca i gènere a Espanya

Graduats per branca d'estudi, període, gènere a Espanya de manera percentual

Graduats per branca d'estudi i període

Unitats: Percentatge

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Dones					
Ciències Socials i Jurídiques	62,00	61,30	61,10	60,90	65,20
Enginyeria i Arquitectura	26,80	26,70	26,40	26,10	27,40
Arts i Humanitats	61,40	62,10	61,70	61,60	64,90
Ciències de la Salut	72,10	71,30	70,50	70,10	74,30
Ciències	56,80	55,10	53,60	52,60	58,80
Homes					
Ciències Socials i Jurídiques	38,00	38,70	38,90	39,10	34,80
Enginyeria i Arquitectura	73,20	73,30	73,60	73,90	72,60
Arts i Humanitats	38,60	37,90	38,30	38,40	35,10
Ciències de la Salut	27,90	28,70	29,50	29,90	25,70
Ciències	43,20	44,90	46,40	47,40	41,20

Graduats per sexe

Unitats: Percentatge

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Homes	40,30	40,30	40,90	42,40	42,70
Dones	59,70	59,70	59,10	57,60	57,30

Taula 7. Graduats per branca i gènere a Espanya**Dones en alts càrrecs al IBEX 35**

Unitats: Percentatge

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Presidentes	5,70	8,60	5,70	2,90	1,70	0,00
Vicepresidentes	2,40	7,10	8,00	7,00	3,50	8,00
Conselleres	23,10	20,70	17,60	15,30	8,20	11,40

Homes en alts càrrecs al IBEX 35

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Presidents	94,30	91,40	94,30	97,10	98,30	100,00
Vicepresidents	97,60	92,90	92,00	93,00	96,50	92,00
Consellers	76,90	79,30	82,40	84,70	91,80	88,60