RESUMEN DE POLÍTICAS

Eurofound

Condiciones de trabajo

Las mujeres en puestos de dirección: ¿infrarrepresentadas y sobrecargadas?

Cuando se cite el presente informe, se ruega utilizar el siguiente texto:
Eurofound (2018), *Las mujeres en puestos de dirección: ¿infrarrepresentadas y sobrecargadas?*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

Autores: Isabella Biletta, Jack Mullan, Agnès Parent-Thirion y Mathijn Wilkens

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea

Este informe y los materiales relacionados están disponibles en el siguiente enlace:
http://eurofound.link/ef18018

© Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, 2018

Reproducción autorizada siempre que se indique la fuente bibliográfica.

Para cualquier uso o reproducción de fotografías u otro material que no esté sometido a derechos de autor de Eurofound, debe solicitarse directamente autorización a los titulares de los derechos de autor.

Imagen de portada: © Gorodenkoff/Shutterstock
Otras imágenes: p. 1 © Eurofound, EUP-Images; p. 2 © Sean Locke Photography/Shutterstock; p. 5 © Dusan Petkovic/Shutterstock; p. 16 © Monkey Business Images/Shutterstock; p. 18 © Thomas Bethge/Shutterstock.

Cualquier consulta relacionada con los derechos de autor deberá dirigirse por escrito a:
copyright@eurofound.europa.eu

La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound) es una organización tripartita de la Unión Europea, cuyo cometido es ofrecer conocimientos en el ámbito de las políticas sociales y en materia de trabajo. Eurofound se creó en 1975, en virtud del Reglamento (CEE) n.º 1365/75 del Consejo para contribuir a la planificación y el diseño de mejores condiciones de vida y de trabajo en Europa.

Papel:	ISBN: 978-92-897-1736-6	ISSN: 2599-8137	doi:10.2806/541827	TJ-AR-18-001-ES-C
PDF:	ISBN: 978-92-897-1734-2	ISSN: 2599-817X	doi:10.2806/77815	TJ-AR-18-001-ES-N

Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo

Teléfono: (+353 1) 204 31 00
Correo electrónico: information@eurofound.europa.eu
Sitio web: www.eurofound.europa.eu

Europe Direct es un servicio que le ayudará a encontrar respuestas a sus preguntas sobre la Unión Europea.

Número de teléfono gratuito*: 00 800 6 7 8 9 10 11
*Algunos operadores de telefonía móvil no permiten acceder a números 00 800 o pueden facturar estas llamadas.

Introducción

En esta segunda década del siglo XXI, la desigualdad de género sigue siendo una característica que define a los mercados de trabajo europeos. Pese a su creciente participación en la población activa, la actividad laboral de las mujeres sigue concentrándose en determinados empleos y sectores económicos; más aún, su movilidad laboral y su ascenso en el escalafón hasta puestos de dirección siguen siendo limitados.

Para entender el mercado de trabajo y las condiciones laborales, es esencial analizar las diferencias entre hombres y mujeres en puestos de dirección. El personal directivo conforma un grupo específico de trabajadores. Está situado en posiciones estratégicas y tiene las competencias y la libertad necesarias para determinar las prácticas y las políticas que se aplican en el lugar de trabajo. Esta posición les confiere una doble responsabilidad: contribuir al éxito de la organización y proteger el bienestar de sus subordinados. No cabe duda de que la infrarrepresentación de las mujeres en posiciones estratégicas tiene repercusiones en el trabajo y en el mercado laboral.

La limitada presencia de mujeres en puestos de dirección que se observa en los centros de trabajo europeos, tras años de aplicación de políticas de igualdad de género, ilustra la magnitud del reto y pone de relieve que es necesario un mayor esfuerzo concertado y estrategias integrales a largo plazo para impulsar un cambio. Aunque el número de mujeres en puestos directivos ha ido en constante aumento durante la última década, la dirección sigue siendo cosa de hombres. Por fortuna, hay indicios de que ciertas condiciones de trabajo facilitan una mayor igualdad de género en puestos directivos y permiten mantener la esperanza de derribar las barreras que limitan el avance de las mujeres que trabajan.

Este resumen de políticas trata de las mujeres que han salvado esas barreras y alcanzado puestos de dirección, y tiene por objeto determinar si dichas mujeres siguen encontrando obstáculos que sus homólogos masculinos no han de afrontar. ¿Experimentan hombres y mujeres la función directiva de manera diferente? ¿Ayuda esta diferencia a explicar por qué las mujeres están infrarrepresentadas en los puestos de dirección? ¿Alcanza la maldición del techo de cristal a las mujeres en tales puestos?

Contexto político

La maldición del techo de cristal

AUna conocida y tradicional línea de razonamiento que se alega para justificar la infrarrepresentación de las mujeres en puestos de dirección se basa en estereotipos del carácter femenino. De acuerdo con estas justificaciones, las mujeres «no están capacitadas» para ocupar puestos de dirección, se considera que son «poco fiables» (que no están suficientemente comprometidas con el trabajo o que están predispuestas a dar prioridad a las exigencias familiares) o que «no tienen "lo que hay que tener" para desempeñar puestos de liderazgo» (Smith et al, 2012, p. 1). En el Eurobarómetro especial sobre igualdad de género publicado en 2017, el 35 % de las personas encuestadas decían que los hombres son más ambiciosos que las mujeres. En algunos Estados miembros, esta cifra superaba el 50 %.

Otra corriente de pensamiento hace hincapié en los obstáculos que encuentran las mujeres en el mercado laboral como explicación de su baja representación en los puestos de dirección. La mejor manera de expresar esta situación sigue siendo la conocida metáfora del «techo de cristal», acuñada a finales de la década de 1970. Cuarenta años después, sigue siendo «la barrera invisible, pero irrompible, que impide que las mujeres alcancen el peldaño más alto de la escalera empresarial, al margen de sus cualificaciones o sus logros» (Mishra, 2014, p. 67). Esa doble naturaleza (invisibilidad e impenetrabilidad) hace que dicha barrera sea especialmente difícil de superar para las mujeres y de abordar para las sociedades.

Los datos empíricos corroboran la existencia del techo de cristal, y demuestran que la escasez de mujeres en puestos directivos no se debe a los supuestos atributos del carácter femenino, sino al resultado de una combinación de diversos factores sociales y culturales. Entre ellos, cabe mencionar, por ejemplo, las normas culturales, una insuficiente infraestructura de servicios de cuidados formales, el desigual reparto de la responsabilidad de los cuidados y del trabajo no remunerado en el hogar entre hombres y mujeres, la creencia de que el colectivo de mujeres que trabajan disponibles para puestos de dirección es limitado, y la falta de mujeres en puestos ejecutivos que sirvan de ejemplo. También están las prácticas sistemáticas de cooptación masculina y «homosocialidad» de las empresas («la preferencia de los hombres por las relaciones sociales con otros hombres») que se manifiesta, por ejemplo, en los procesos de selección de directores generales en Suecia (Holgersson, 2012). Esto también contribuye a perpetuar los patrones de dominio masculino en el trabajo. Los datos del Instituto Europeo de la Igualdad de Género demuestran que las mujeres representan tan solo el 25 % de los consejeros de las mayores empresas cotizadas en Bolsa radicadas en la UE en 2017, aunque la situación varía notablemente según los Estados miembros.

Los estudios realizados sobre las mujeres que logran romper el techo de cristal y alcanzar puestos directivos indica que la experiencia que tienen suele ser distinta a la de los directivos. Es más probable que las mujeres ocupen puestos de liderazgo precarios, que conlleven un mayor riesgo de fracaso, bien porque sean nombradas para dirigir un equipo u organización en crisis, bien porque no se pongan a su disposición los recursos y el apoyo que necesitan para tener éxito (Ryan y Haslam, 2005). Se ha acuñado el término «acantilado de cristal» para describir esta situación en la que existe un riesgo elevado de que las directivas fracasen en su puesto de dirección.

Campaña de la UE por la igualdad de género

Desde su creación, la UE se ha situado en la vanguardia de la igualdad de género, en ocasiones empujando a los Estados miembros más reacios a avanzar por este camino y tirando de ellos. El primer paso se dio en 1957, cuando la UE instituyó el principio de igualdad salarial a través del artículo 119 del Tratado de Roma. Desde entonces, varias políticas han allanado el camino hacia el objetivo de la igualdad. Se han aplicado instrumentos de distintas formas con este fin, incluidas medidas legales duras y blandas, desde las evaluaciones por homólogos y los métodos abiertos de coordinación hasta Directivas y Recomendaciones. Sin embargo, algunas desigualdades demuestran ser muros muy resistentes. En su plan de acción de 2017 para abordar la brecha salarial entre hombres y mujeres, la Comisión Europea dice lo siguiente:

> *En todos los sectores y profesiones, las mujeres tienen menos probabilidades de ser ascendidas y de asumir responsabilidades directivas. Por tanto, es preciso adoptar medidas para mejorar el equilibrio entre mujeres y hombres en la toma de decisiones y garantizar la igualdad de género en todos los niveles.*
>
> (Comisión Europea, 2017b, p. 8)

En la tercera de las ocho líneas de acción principales, titulada «Romper el techo de cristal: iniciativas para combatir la segregación vertical», la Comisión se compromete a apoyar las prácticas que mejoren el equilibrio entre mujeres y hombres en los procesos y puestos de toma de decisiones en todos los sectores.

También las organizaciones de interlocutores sociales de ámbito europeo han diseñado acciones en favor de la igualdad de género. Varias organizaciones de interlocutores sociales sectoriales (en el sector público local y regional, y en el ferroviario, por ejemplo) han adoptado medidas de sensibilización para promover cambios. Las organizaciones europeas de interlocutores sociales intersectoriales se han comprometido a «promover acciones en favor de la igualdad de género a escala nacional» a través de programas de trabajo conjuntos de periodicidad bienal o marcos de actuación específicos.

¿De qué trata este resumen de políticas?

El análisis de los datos obtenidos en la Encuesta europea de Eurofound sobre las condiciones de trabajo (EWCS) revela, de manera clara y sistemática a lo largo del tiempo, la existencia de problemas de género en puestos directivos. Los datos de las distintas series de encuestas demuestran lo increíblemente lentos que han sido los avances para que más mujeres ocupen puestos de dirección. Los datos también ponen de relieve que desempeñar cargos directivos es cualitativamente diferente para las mujeres que para sus homólogos masculinos.

El presente resumen de políticas analiza los datos más recientes disponibles sobre las mujeres en puestos de dirección, obtenidos en la EWCS de 2015. Comienza por aclarar el significado del término «directivo» y establece los distintos tipos de puestos que se agrupan bajo esta denominación. Analiza la división de los puestos de dirección por líneas de género según el tipo de directivo, el país, el sector, la propiedad de la empresa y las características del personal subordinado. A continuación, pasa a la calidad del empleo, y plantea si las condiciones de trabajo del personal directivo son mejores que las del no directivo y si son parecidas para hombres y mujeres. Por último, explora si el estatus de directivo influye en el bienestar de hombres y mujeres de manera diferente y analiza cómo repercute la vida laboral en la personal y viceversa.

Conclusiones principales

- En la UE, los hombres doblan en número a las mujeres en puestos de dirección. Los Estados miembros con mayor equilibrio entre hombres y mujeres en puestos de dirección son Lituania, Hungría, Bulgaria, Chipre y Letonia, donde más del 40 % de los directivos son mujeres, más de 5 puntos porcentuales por encima de la media de la UE.
- Las mujeres están infrarrepresentadas en los puestos de dirección de casi todos los sectores económicos. El sector público presenta un mayor equilibrio de género en el nivel de dirección, aunque también aquí existe dominio masculino.
- La forma en que se experimenta la dirección suele variar en función del tipo de directivo que se sea. En el estudio se señalan tres tipos:
  - el directivo supervisor, que tiene responsabilidades operativas de alto nivel y subordinados a su cargo,
  - el directivo no supervisor, que también tiene responsabilidades operativas de alto nivel, pero no tiene a ningún empleado a su cargo,
  - el supervisor, que tiene empleados a su cargo pero carece de responsabilidades operativas de alto nivel.
- Las mujeres tienen mayor representación en el grupo de directivos no supervisores, con un 41 %.
- En el grupo de directivos con empleados a su cargo, las mujeres tienen más probabilidades que los hombres de dirigir a otras mujeres, a trabajadores jóvenes y a trabajadores con contratos no convencionales.
- La calidad del trabajo de los directivos de todos los tipos es mejor que la del personal no directivo. El personal directivo puntúa mejor en cinco de las siete dimensiones de calidad del trabajo establecidas por Eurofound, con la excepción de la intensidad del trabajo y la calidad del tiempo de trabajo.
- Las supervisoras y las directivas supervisoras declaran mayor intensidad del trabajo que sus homólogos masculinos, si bien no ocurre lo mismo con las directivas no supervisoras.
- El poder es desigual entre los hombres y mujeres en puestos de dirección. Entre los supervisores y los directivos no supervisores, los hombres tienen mayor influencia en los procesos de toma de decisiones de la organización que las mujeres que ocupan el mismo tipo de puesto; pero, entre los directivos supervisores, las mujeres declaran tener más influencia que los hombres.
- Con carácter general, los directivos declaran un mayor nivel de bienestar subjetivo que el personal no directivo. Sin embargo, parece importante que el puesto combine título y autoridad, reconocimiento y poder. Los niveles de bienestar son más bajos si falta uno de estos elementos. Que el puesto carezca de la denominación declarada de dirección —un atributo esencial de la autoridad— parece preocupar más a las mujeres. La falta de una función de supervisión parece causar mayores problemas a los hombres.
- Las mujeres en general declaran mayores efectos negativos para la conciliación de la vida laboral y familiar que los hombres. Igualmente ocurre en los puestos de dirección: las directivas declaran mayores tensiones entre la vida laboral y la familiar.
- Las directivas supervisoras parecen poder conciliar las responsabilidades laborales y familiares mejor que las supervisoras y las directivas no supervisoras. Es menos habitual que digan que las responsabilidades familiares les restan tiempo de la actividad laboral. También dedican menos horas por término medio a realizar trabajo no remunerado, probablemente porque pueden permitirse contratar a personas que se encarguen de las labores domésticas y de los cuidados.

Exploración de los datos

¿Qué es un directivo?

Según el sitio web en inglés BusinessDictionary, un directivo es una persona encargada de un determinado grupo de tareas o de una determinada sección de una empresa, que a menudo tiene a su cargo a «personal subordinado». Además, el directivo hace de puente entre la alta dirección y los empleados, convirtiendo las estrategias y los objetivos de alto nivel en planes operativos para impulsar el negocio. Con frecuencia también se presenta al directivo como una persona que se encuentra en medio de todo, al mismo tiempo «responsable del desempeño ante los altos ejecutivos y de ofrecer orientación, motivación y apoyo a los empleados de primera línea» (The Balance Careers, 2018).

Dada la variedad de las funciones de dirección, es difícil establecer una única caracterización del personal directivo. Para identificar a las personas en puestos de dirección entre todos los encuestados en la EWCS, el estudio consideró en primer lugar dos características del puesto:

- título y contenido, según la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO), que establece categorías de ocupaciones de acuerdo con las tareas y obligaciones comunes que conlleva un puesto, y designa como directivos a aquellas personas que «planifican, dirigen, coordinan y evalúan» las actividades de una organización (OIT, 2012, p. 87), y
- la función de supervisión de personal, que reconoce una dimensión jerárquica al puesto.

La EWCS recoge datos sobre estas dos dimensiones del empleo de los encuestados. El título y el contenido del puesto de cada persona se recogen y se codifican utilizando la clasificación CIUO. También se pregunta a los encuestados «cuántas personas trabajan bajo su supervisión, y además dependen de usted en lo que respecta a aumentos salariales, primas o ascensos».

Combinando las respuestas a estas preguntas se obtienen dos grupos de trabajadores.

El personal no directivo, que no tiene responsabilidades de dirección según las categorías de la CIUO, ni funciones de supervisión.

El directivo supervisor, que tiene al mismo tiempo responsabilidades operativas de alto nivel y funciones de supervisión; es un tipo de puesto que comprende las características tradicionales de los puestos de dirección, y combina responsabilidad y reconocimiento.

Sin embargo, se observan otros dos tipos de puestos con características de dirección, que evidencian la necesidad de reconocer la diversidad en el concepto de directivo.

El directivo no supervisor, que carece sistemáticamente de lo que normalmente se considera la principal característica de un directivo: tener subordinados a los que dirigir.

Como refleja el cuadro 1, más de una de cada tres personas (el 39 %) que se ajustan a la categoría de directivo de la CIUO no tiene a ningún empleado a su cargo.

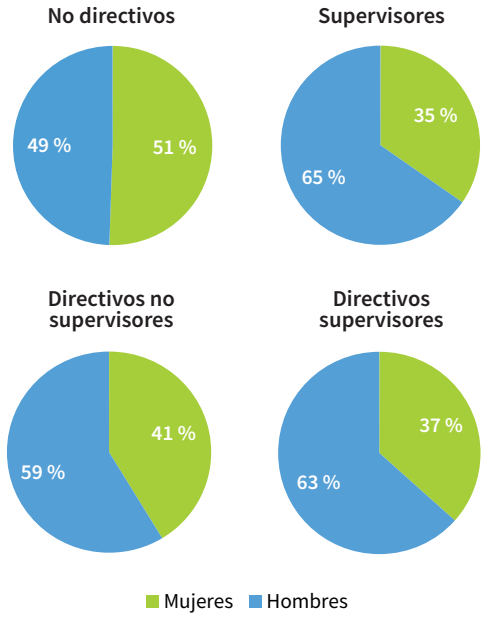
El supervisor, que tiene subordinados a los que dirigir, pero carece del título y de la capacidad de decisión de un directivo; el 14 % de los trabajadores que no están clasificados como directivos declara tener responsabilidades de supervisión.

Cuadro 1: categorías de trabajadores según su estatus de directivo y sus responsabilidades de supervisión

	¿Función de supervisión?	
Contenido del puesto (CIUO 08)	No	Sí
No directivo	87 %	14 %
Directivo	39 %	62 %

Nota: *los porcentajes están redondeados y, por eso, no suman el 100 %.*

Gráfico 1: estatus de directivo por género, todos los trabajadores, UE, 2015



Desequilibrios de género en el nivel de dirección

Por tipo de directivo

Alrededor del 80 % de los trabajadores es personal no directivo, con una proporción casi igual entre mujeres (51 %) y hombres (49 %). No obstante, los hombres están sobrerrepresentados en los tres tipos de directivos, de modo que hay casi el doble de hombres que de mujeres en puestos de dirección (gráfico 1).

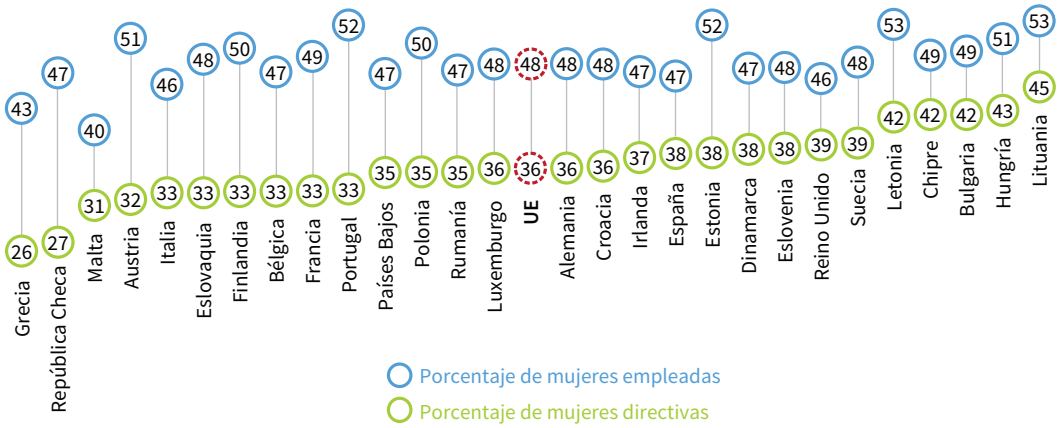
El supervisor es el tipo de puesto de dirección más habitual en ambos sexos (en el colectivo de trabajadores, el 16 % de hombres y el 9 % de mujeres ocupan esta categoría) y presenta la mayor brecha de género, con 30 puntos porcentuales. Las mujeres están más representadas en el tipo de directivo no supervisor. Por otra parte, este grupo es el más pequeño de todos los tipos de directivos (menos del 2 % de las mujeres que trabajan ocupan puestos de este tipo), de modo que la capacidad de extraer conclusiones generalizables de los datos de este grupo puede ser limitada.

Por país

Por término medio, las mujeres representan el 36 % del personal directivo en Europa. Algunos de los Estados miembros de más reciente incorporación están a la cabeza de la igualdad de representación de hombres y mujeres, tanto en los mercados de trabajo como a nivel de dirección. El gráfico 2 ilustra el porcentaje de mujeres en el nivel de dirección (en cualquiera de los tres tipos de puestos: supervisores, directivos supervisores y directivos no supervisores) en cada uno de los Estados miembros.

Este gráfico presenta grandes diferencias, de hasta casi 20 puntos porcentuales entre Grecia en el nivel más bajo y Lituania en el más alto. Poco más de una cuarta parte de los directivos de Grecia y de la República Checa son mujeres, mientras que en Lituania, Hungría, Bulgaria, Chipre y Letonia las mujeres representan más del 40 % de los directivos, más de 5 puntos porcentuales por encima de la media de la UE.

Gráfico 2: comparación del porcentaje de mujeres empleadas (%) con el de directivas (%), Estados miembros de la UE, 2015



Nota: *el porcentaje de mujeres empleadas es la proporción de mujeres entre todos los trabajadores, mientras que el de directivas es la proporción de mujeres entre todos los directivos.*

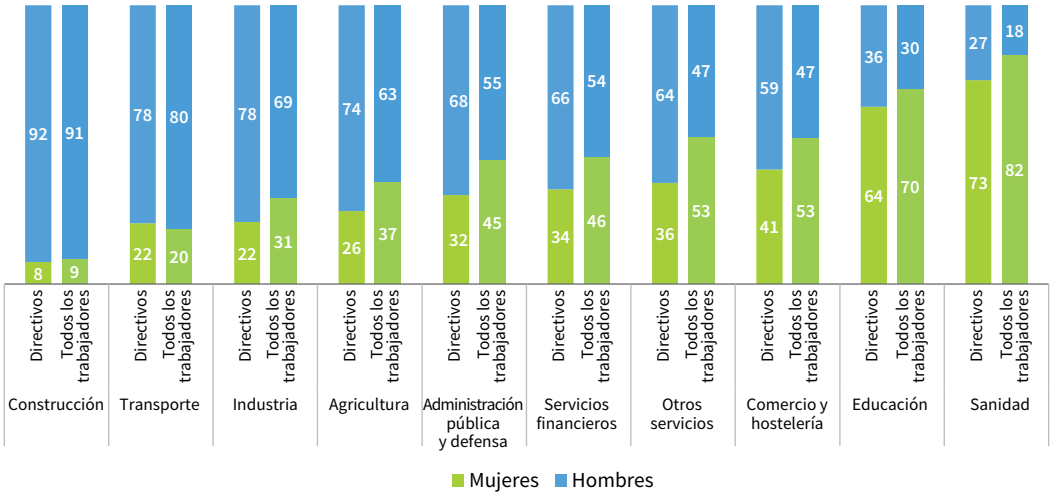
eurofound.link/0046

El análisis del porcentaje de mujeres entre las personas empleadas agrega una dimensión adicional a este gráfico. Mientras que poco más de un tercio de los directivos de la UE son mujeres, las mujeres constituyen casi la mitad (48 %) de las personas empleadas. En Malta, donde las mujeres representan el 40 % de los trabajadores, también está por debajo de la media de la UE en cuanto a presencia femenina en puestos directivos (31 %). Asimismo, aunque Portugal tenga una distribución de género más equilibrada en el conjunto de la población activa, solo el 33 % de los directivos son mujeres: una de las mayores brechas de la UE.

Por sector

Las proporciones de hombres y mujeres en diferentes sectores económicos permiten hacerse una idea clara de las líneas divisorias vinculadas al género que estratifican los mercados de trabajo (gráfico 3).

Gráfico 3: división de género en los sectores económicos (%), comparando directivos y todos los trabajadores, UE, 2015



Nota: *se presentan dos columnas por sector para ilustrar la división de género: la proporción de directivos y la proporción total de trabajadores en el sector, dividida por género.*

eurofound.link/0047

En primer lugar, con respecto a la distribución de trabajadores hombres y mujeres por sector, se detecta un número de hombres significativamente mayor que de mujeres en la construcción, el transporte, la industria y la agricultura, mientras que las mujeres predominan en educación y sanidad.

Segundo, las mujeres están infrarrepresentadas en los puestos directivos en casi todos los sectores, pues el porcentaje de su presencia entre los trabajadores de cualquier sector es mayor que en puestos de dirección. Por ejemplo, en la sanidad, son mujeres el 82 % de los trabajadores, pero solo el 73 % de los directivos. El único sector donde las mujeres están ligeramente sobrerrepresentadas como directivas, en relación con su porcentaje total entre los trabajadores, es el transporte, donde son mujeres el 20 % de los trabajadores y el 22 % de los directivos.

Otra manera de verlo es analizar qué porcentaje de las empleadas trabaja en un sector y compararlo con el porcentaje de directivas que trabajan en el mismo sector. Es interesante observar que, contrariamente a lo que se podría pensar, el porcentaje de mujeres que trabajan en un sector no parece afectar al de directivas en dicho sector. Aunque casi el 20 % de las mujeres empleadas trabajan en el sector de la sanidad, por ejemplo, solo lo hacen el 18 % de las directivas. La brecha en la educación es todavía mayor: el 12 % de las mujeres trabajadoras trabajan en este sector, pero aquí solo se encuentran el 9 % de las directivas.

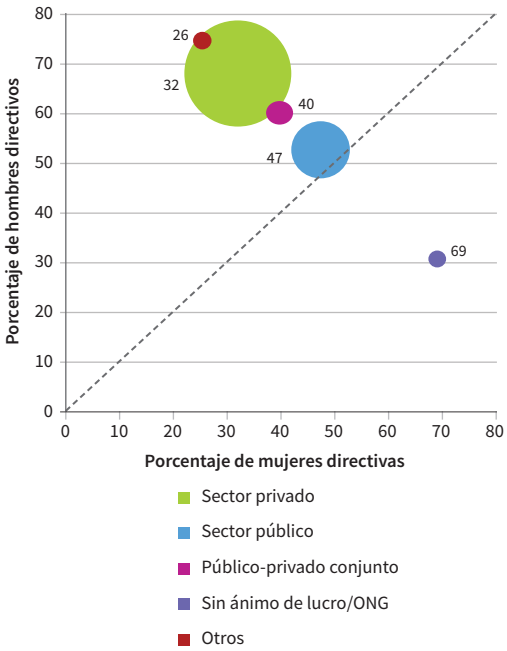
Si observamos los distintos tipos de puestos de dirección antes señalados, existe una fuerte concentración de directivas no supervisoras en el comercio y la hostelería, con un 40 % de este grupo empleado en este sector. Otro 25 % trabaja en el sector de «otros servicios», amplia categoría que incluye los servicios profesionales, el entretenimiento y las actividades de comunicación. Las directivas supervisoras están distribuidas de forma más equilibrada entre sectores. Las mujeres tienen más probabilidades de ser directivas supervisoras cuando trabajan en los sectores de administración pública y defensa, servicios financieros, transporte, comercio y hostelería e industria (en relación con la cuota total de trabajadoras en dichos sectores). Sin embargo, en sectores con un alto grado de feminización (como la educación, la sanidad y otros servicios), existe una notable infrarrepresentación de mujeres en puestos de dirección con supervisión.

La administración pública es uno de los sectores que ofrece más oportunidades a las mujeres que desean desarrollar una carrera profesional en el puesto de dirección tradicional: el 11 % de las directivas supervisoras trabaja en la administración pública, mientras que este sector solo representa el 5 % de las trabajadoras (directivas y no directivas). Sin embargo, si se suman los tres tipos de puestos de dirección, las directivas también están infrarrepresentadas en este sector en comparación con su cuota de empleo total.

Por propiedad de la empresa

Las mujeres están infrarrepresentadas en el nivel de dirección de las empresas tanto públicas como privadas, pero tienen mejores oportunidades en el sector público (gráfico 4). Las empresas en la categoría sin ánimo de lucro/ONG son las únicas en que las mujeres representan la mayoría de los directivos.

Gráfico 4: porcentaje de directivos por género y propiedad de la empresa, UE, 2015



Nota: *el tamaño de cada círculo representa el tamaño relativo del tipo de propiedad, siendo el sector privado el mayor. Los porcentajes que aparecen junto a estos círculos indican la proporción de mujeres en ese sector. La línea punteada es la línea de «igualdad de género» o una representación equilibrada de hombres y mujeres en puestos de dirección en todos los tipos de propiedad.*

Por características del personal subordinado

Si analizamos la dirección desde el punto de vista del personal no directivo, un tercio de los trabajadores europeos tienen una jefa. Más de la mitad (51 %) de las mujeres está dirigida por otra mujer, mientras que solo el 15 % de los hombres dice tener a una jefa. Además, las mujeres tienen más probabilidades de dirigir a trabajadores jóvenes (menores de 35 años) que otros grupos de edad, así como a trabajadores que tengan contratos a tiempo parcial o contratos de duración determinada, o ningún contrato.

En resumen

Aunque la proporción de trabajadores que tienen una jefa ha ido en constante aumento desde el 24 % de 2000 hasta el 34 % de 2015, lo que indicaría que hay más mujeres que llegan a puestos de dirección que antes, el desglose de las cifras de directivos por género apunta a que todavía ayuda mucho ser hombre. Esto es cierto incluso en sectores en los que el número de mujeres es proporcionalmente mayor que el de hombres, como la sanidad y la educación. Las mujeres tienen más posibilidades de ocupar un puesto de dirección en las empresas sin ánimo de lucro/ONG.

Las mujeres están infrarrepresentadas en los tres tipos de puestos de dirección, y están mejor representadas entre los directivos no supervisores, puestos que conllevan la capacidad de tomar decisiones operativas, pero no de dirigir personas.

En relación con los puestos de supervisión, que existan diferencias entre hombres y mujeres con respecto al tipo de contrato, edad y situación de empleo de los subordinados puede perpetuar la segregación del mercado laboral.

La experiencia de la dirección

¿Se vive la dirección de manera diferente según el tipo de directivo que se sea (supervisor, directivo supervisor o directivo no supervisor)? ¿Y cómo se compara la dirección entre los hombres y las mujeres? Para contestar a estas preguntas, en esta sección se analizan las condiciones de trabajo y la calidad del trabajo de los directivos y de las directivas. Se examinan tres efectos esenciales:

El impacto de ser directivo: las diferencias en determinados aspectos del trabajo que experimentan los directivos en comparación con los no directivos.

El impacto de ser mujer: las diferencias en determinados aspectos del trabajo que experimentan las mujeres en comparación con los hombres, sea cual sea su puesto de dirección.

El impacto combinado: el efecto que tiene ser mujer y directiva en determinados aspectos del trabajo.

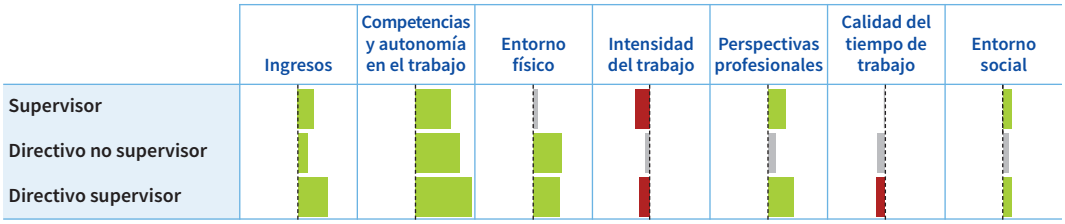
Calidad del trabajo

El estudio de Eurofound ha evaluado cómo experimentan los trabajadores sus condiciones de trabajo y su vida laboral en términos de la calidad del trabajo, para ello ha establecido siete dimensiones: ingresos, competencias y autonomía en el trabajo, entorno físico, intensidad del trabajo, perspectivas profesionales, calidad del tiempo de trabajo y entorno social [véase una descripción más completa de estas dimensiones en Eurofound (2017)]. Tales dimensiones se basan en aspectos del trabajo que de manera independiente surten un impacto, positivo o negativo, sobre la salud y el bienestar.

La diferencia que supone ser directivo

El análisis de los datos recogidos por la EWCS en las siete dimensiones confirma que los jefes disfrutan de una mejor situación que sus subordinados; es decir, los directivos de todo tipo presentan una puntuación más alta que los no directivos en casi todos los aspectos de la calidad del trabajo, salvo en la intensidad del trabajo y la calidad del tiempo de trabajo (gráfico 5).

Gráfico 5: diferencias en las dimensiones de la calidad del trabajo en relación con el tipo de directivo, UE, 2015



Nota: *las barras del gráfico representan la asociación relativa entre cada dimensión de calidad del trabajo y el ser mujer (comparado a ser hombre). Las relaciones positivas (o buenas) aparecen en color verde; y las negativas, en rojo, mientras que las no significativas desde el punto de vista estadístico (valor p > 0,05) se muestran en gris.*

Esta conclusión se corresponde con otros estudios y creencias comunes. El precio de ser directivo es que se trabajan más horas y con mayor intensidad (tener que trabajar rápido, para cumplir plazos ajustados, con más exigencias emocionales y muchos factores que dictan el ritmo de trabajo). La cara positiva es la remuneración, que no solo es cuestión de sueldo, sino de mayor autonomía, capacidad de impulsar cambios en la organización, y oportunidades para cultivar y desarrollar aptitudes, así como mayor seguridad laboral y mejores perspectivas profesionales. En términos generales, los directivos supervisores registran las mejores puntuaciones en las dimensiones de calidad del trabajo.

La diferencia que supone ser mujer

La calidad del trabajo presenta claras diferencias entre hombres y mujeres (gráfico 6). Las trabajadoras, por término medio, tienen menos ingresos, menor influencia y uso de sus capacidades, y mayor intensidad de trabajo que los hombres. Por el contrario, las mujeres tienen un mejor entorno físico, menores riesgos para su salud y seguridad, y mayor calidad del tiempo en el trabajo. En las dimensiones de entorno social y perspectivas profesionales, no se observan diferencias entre hombres y mujeres.

La diferencia que supone ser mujer y directiva

En lo que se refiere a la experiencia de ser mujer y directiva, el análisis revela que esto tiene repercusión en la intensidad del trabajo. Como ilustra el gráfico 7, los directivos observan una mayor intensidad del trabajo que los no directivos; y las mujeres, una mayor intensidad del trabajo que los hombres, con una clara excepción: las directivas no supervisoras que experimentan una menor intensidad que todos los demás grupos de trabajadores.

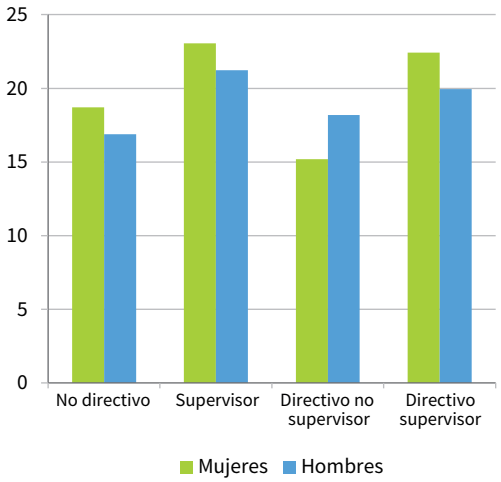
Reparto desigual de las ventajas

Aunque ser directivo es más ventajoso que no serlo, esas ventajas no se reparten por igual entre hombres y mujeres en los mismos puestos de dirección. Por ejemplo, en comparación con los subordinados, los directivos (de los tres tipos) ostentan un mayor poder sobre las decisiones de la organización porque su voz cuenta más en la elección de sus compañeros de trabajo, disponen de un mayor margen para aplicar sus propias ideas en el trabajo, y ejercen una mayor influencia en las decisiones de peso que se toman en el trabajo. En definitiva, es lo que cabe esperar, ya que tales responsabilidades se asocian normalmente al nivel de dirección. Por otra parte, los hombres y las mujeres en puestos de

Gráfico 6: diferencias en las dimensiones de calidad del trabajo relacionadas con ser mujer, UE, 2015

Nota: *las barras del gráfico representan la asociación relativa entre cada dimensión de calidad del trabajo y el ser mujer (comparado a ser hombre). Las relaciones positivas (o buenas) aparecen en color verde; y las negativas, en rojo, mientras que las no significativas desde el punto de vista estadístico (valor p > 0,05) se muestran en gris.*

Gráfico 7: intensidad del trabajo por género y estatus de directivo, UE, 2015



Nota: *la intensidad del trabajo se mide en una escala de 0 a 100; a menor valor, «mejores» condiciones de trabajo, y los trabajadores tienen menores exigencias.*

dirección no gozan por igual de esta mayor autoridad y responsabilidad. Entre los supervisores y los directivos no supervisores, los hombres cuentan con una mayor libertad e influencia en cada una de estas actividades que las mujeres en el mismo tipo de puesto. Por el contrario, entre los directivos supervisores, son las mujeres quienes poseen una mayor influencia en estos ámbitos.

Puede que las mujeres tengan que pagar un precio por adquirir mayor autoridad. En lo que respecta al entorno físico, las mujeres en general sufren un menor riesgo físico en el trabajo que los hombres. Sin embargo, a medida que alcanzan puestos de dirección, esta ventaja se reduce. Por ejemplo, las directivas supervisoras y no supervisoras declaran tener que levantar y acarrear grandes cargas en el trabajo casi en la misma medida que los hombres en estos puestos: la ventaja de ser mujer se anula en el caso de las directivas. Este hallazgo se mantiene cuando se tiene en cuenta el sector en el análisis; es decir, es igual de válida en la administración pública que en los sectores típicamente asociados a un mayor riesgo físico, como la construcción y la sanidad.

Las supervisoras se encuentran con una desventaja diferente. En comparación con los otros dos tipos de puestos de dirección, ejercen un menor control sobre su velocidad o ritmo de trabajo. Además, pierden periodos de recuperación entre jornadas laborales con más frecuencia que otras empleadas; en otras palabras, vuelven al trabajo menos de once horas después de finalizar una jornada laboral, al menos una vez en el mes anterior a la encuesta.

En resumen

Estos resultados apuntan a determinados ámbitos —especialmente relacionados con la influencia y la capacidad de decisión— donde algunas categorías de mujeres no disfrutan todas las ventajas de ser directivas. Para ellas, el «efecto dirección» que debería proporcionarles mayores niveles de autonomía y autoridad no se materializa en la misma medida que para sus homólogos masculinos. En otros ámbitos de la calidad del trabajo (aquí se ha establecido la exposición a ciertos riesgos físicos), las directivas están igual de expuestas al riesgo que los directivos. O sea, el «efecto de género», que en este caso favorece a las mujeres, se anula.

Las diferencias en intensidad del trabajo entre los tres tipos de funciones de dirección son mayores para las mujeres que para los hombres, y las mujeres supervisoras experimentan la mayor intensidad de trabajo de todas las categorías de directivos y no directivos, hombres y mujeres. Por otra parte, las directivas no supervisoras obtienen mejores puntuaciones en intensidad del trabajo, no solo en comparación con los hombres que desempeñan la misma función, sino también con el personal no directivo, tanto hombres como mujeres.

¿Afecta el ser directivo a la vida personal?

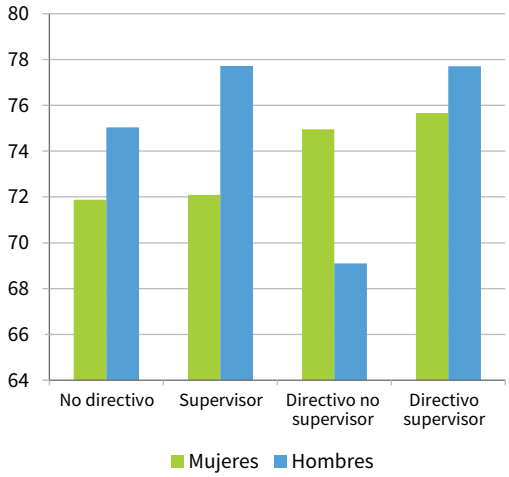
Bienestar

En términos generales, las personas que trabajan son más felices que las que no lo hacen. La Encuesta europea sobre calidad de vida confirma que tener un empleo se asocia con una mayor satisfacción vital y felicidad (Eurofound, 2017). Con todo, el trabajo puede tener efectos positivos y negativos sobre el bienestar de las personas. La EWCS incorpora el índice de bienestar de la Organización Mundial de la Salud (OMS-5), que puntúa el

bienestar en una escala de 1 a 100, de manera que una puntuación elevada se asocia a un buen bienestar psicológico.

Con carácter general, los directivos declaran un mayor nivel de bienestar subjetivo que los no directivos (gráfico 8). Sin embargo, se detectan excepciones, en concreto, los hombres directivos no supervisores, que declaran el menor nivel de bienestar de todos los trabajadores. Asimismo, las mujeres supervisoras declaran el mismo nivel de bienestar que el personal no directivo femenino. Estos dos resultados podrían estar relacionados con la dificultad que presenta desempeñar un puesto de dirección mientras se carece de una de las características principales de dicha función. En el caso de las mujeres, ser supervisora sin tener las responsabilidades operativas del puesto —atributo esencial de la autoridad— parece ser lo más preocupante. Carecer de una función de supervisión —ser un directivo no supervisor— parece causar mayores problemas a los hombres.

Gráfico 8: bienestar por género y puesto de dirección, UE, 2015



Nota: *el bienestar subjetivo se mide en una escala de 0 a 100: a mayor valor, «mejores» condiciones de trabajo.*

Conflictos entre trabajo y familia

La vida laboral y la vida privada se repercuten entre sí de manera inevitable, y una dimensión a veces afecta a la otra, como, por ejemplo, cuando alguien se lleva trabajo a casa. Esto puede provocar conflictos entre la vida laboral y la familiar, lo cual se asocia con problemas de salud individuales, además de que tiene consecuencias para los trabajadores, sus familias y las empresas donde trabajan. Para evaluar las repercusiones de la vida laboral sobre la vida familiar, la EWCS pregunta a los encuestados:

- si siguen preocupándose por sus funciones cuando ya no están en el trabajo,
- si se sienten demasiado cansados después del trabajo para realizar algunas tareas domésticas, y
- si observan que el trabajo les impide dedicar tiempo a su familia.

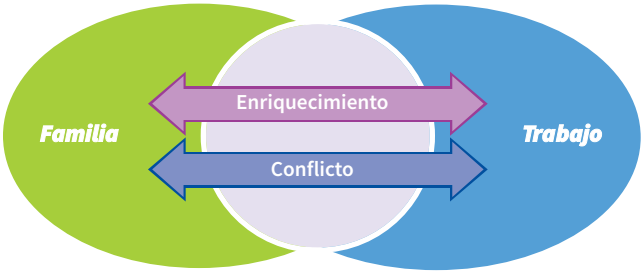
Para evaluar las repercusiones de la vida familiar sobre la laboral, también se pregunta a los encuestados:

- si sufren dificultades en cuanto a concentrarse en el trabajo debido a las obligaciones familiares, y
- si detectan que las obligaciones familiares les impiden dedicar tiempo a sus funciones laborales.

Está demostrado que las mujeres, en general, sufren más efectos negativos en ambos sentidos que los hombres. Las mujeres con más frecuencia que los hombres declaran sentirse demasiado cansadas después del trabajo para realizar labores domésticas. Un porcentaje ligeramente mayor de mujeres que de hombres sufre dificultades en cuanto a concentrarse debido a sus obligaciones familiares, y observan que estas les impiden dedicar tiempo a sus funciones laborales.

El ser directivo también tiene repercusiones. Hay más directivos, hombres y mujeres, que declaran preocuparse por el trabajo fuera de su jornada que no directivos. Es más probable que los supervisores sufran efectos negativos en ambos sentidos: problemas familiares que restan tiempo de trabajo y viceversa. Los directivos supervisores son los que más a menudo pierden tiempo de su vida familiar debido a su trabajo.

Gráfico 9: repercusiones entre trabajo y familia

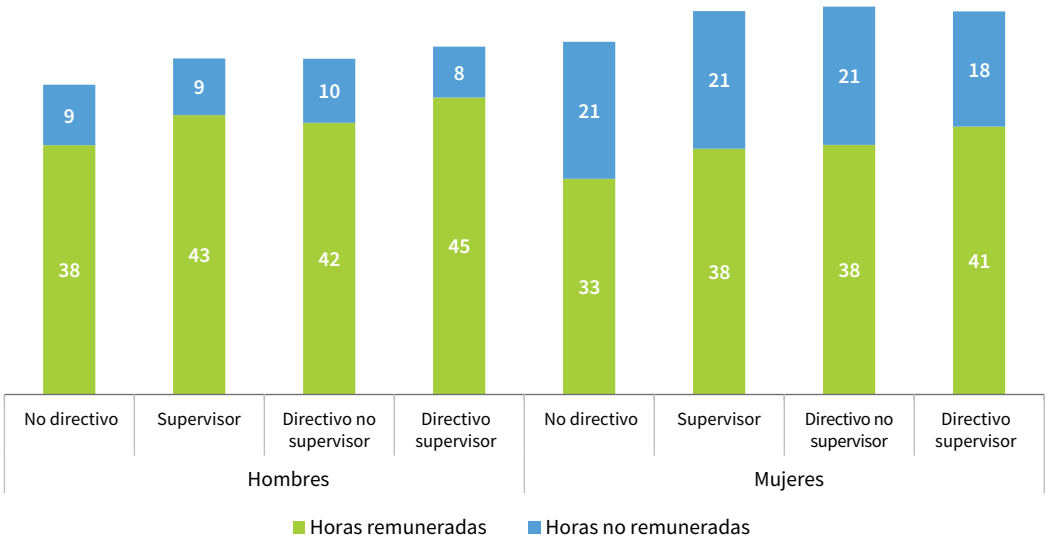


En comparación con sus homólogos masculinos, las mujeres supervisoras declaran experimentar mayores tensiones entre la vida laboral y la vida privada: más que en otras categorías, este grupo dice no poder dedicar tanto tiempo a la familia como desearían, se preocupan por el trabajo cuando no están trabajando y están demasiado cansadas después del trabajo para realizar labores domésticas. Entre las directivas, también se observan diferencias entre los tres tipos en lo que respecta al tiempo que las obligaciones familiares restan del trabajo; las directivas supervisoras afirman padecer este problema con menor frecuencia que los otros dos tipos.

Trabajo remunerado y no remunerado

Si, como se suele decir, «detrás de cada gran hombre, hay una gran mujer», ¿quién está detrás de cada mujer directiva? Si observamos el total de horas de trabajo remunerado y no remunerado, parece que la respuesta es nadie. Las mujeres trabajan en general más horas que los hombres si se tiene en cuenta el trabajo remunerado y el no remunerado (como las labores domésticas y el cuidado de los hijos), pero trabajan menos horas que los hombres si solo se tiene en cuenta el trabajo remunerado (gráfico 10). Esta diferencia no desaparece en el

Gráfico 10: horas dedicadas semanalmente a trabajo remunerado y no remunerado, por género y estatus de directivo, UE, 2015



Cuadro 2: estatus de directivo por género y composición del hogar, todos los trabajadores, UE, 2015

	Mujeres: tipo de hogar					
	Sin pareja, sin hijos, sin personas a cargo	Sin pareja, sin personas a cargo	En pareja, sin hijos, sin personas a cargo	En pareja, con hijos, sin personas a cargo	Hogar con personas a cargo	Total
Supervisor	*10 %*	*11 %*	*27 %*	*50 %*	*2 %*	*100 %*
Directivo no supervisor	*15 %*	*13 %*	*27 %*	*45 %*	*1 %*	*100 %*
Directivo supervisor	*14 %*	*8 %*	*31 %*	*44 %*	*3 %*	*100 %*
Subtotal directivos	11 %	10 %	28 %	48 %	2 %	100 %
No directivo	13 %	12 %	25 %	48 %	3 %	100 %
Total: Todos los trabajadores	13 %	12 %	25 %	48 %	3 %	100 %
	Hombres: tipo de hogar					
	Sin pareja, sin hijos, sin personas a cargo	Sin pareja, sin personas a cargo	En pareja, sin hijos, sin personas a cargo	En pareja, con hijos, sin personas a cargo	Hogar con personas a cargo	Total
Supervisor	*11 %*	*3 %*	*31 %*	*53 %*	*3 %*	*100 %*
Directivo no supervisor	*13 %*	*6 %*	*33 %*	*46 %*	*3 %*	*100 %*
Directivo supervisor	*11 %*	*4 %*	*25 %*	*59 %*	*2 %*	*100 %*
Subtotal directivos	11 %	4 %	30 %	53 %	2 %	100 %
No directivo	17 %	6 %	26 %	49 %	3 %	100 %
Total: Todos los trabajadores	15 %	5 %	27 %	50 %	3 %	100 %

Note: *'Others' are dependent adults*

caso de las mujeres en puestos de dirección. La excepción son las directivas supervisoras, que dedican por término medio menos horas al trabajo no remunerado que otros tipos de mujeres directivas y no directivas (pero, aun así, más que los hombres). Una posible explicación es que pueden permitirse contratar a otras personas, a menudo también mujeres, para que se encarguen de las labores domésticas y de los cuidados.

Tipos de hogares

¿Viven los directivos en hogares con una composición diferente de adultos y menores que los no directivos? ¿Existen diferencias entre directivos en función de si son hombres o mujeres? El cuadro 2 presenta la distribución de hombres y mujeres por estatus de directivo y tipo de hogar. La distribución de mujeres por puesto de dirección y tipo de hogar se corresponde en gran medida con el porcentaje total de mujeres que viven en esos hogares. Prácticamente lo mismo ocurre en el caso de los hombres.

Los directivos hombres y mujeres tienen más probabilidades de vivir en pareja que permanecer solteros. Parece que vivir en pareja sin hijos favorece alcanzar un puesto de dirección; tanto en hombres como en mujeres, el porcentaje de directivos en dicho tipo de hogar es mayor que el porcentaje total de trabajadores en esta categoría: un 28 % frente a un 25 % en el caso de las mujeres, y un 30 % frente a un 27 % en el caso de los hombres. Por el contrario, las personas sin parejas y con hijos, y quienes viven en hogares con personas a cargo tienen menos probabilidades de ser directivos.

Se observa un par de diferencias notables entre los directivos y las directivas en lo referente a la composición del hogar.

- Los hombres sin pareja, hijos ni personas a cargo tienen menos probabilidades de ser directivos que sus homólogas mujeres: mientras que la proporción de hombres trabajadores en esta categoría es mayor que la de mujeres trabajadoras (un 15 % frente a un 13 %, respectivamente), la proporción de directivos es la misma en ambos sexos, un 11 %. Esto podría reflejar que la categoría incluye un número creciente de mujeres jóvenes altamente cualificadas que compiten por puestos de dirección y que, en este caso, no se ven desfavorecidas por razones de responsabilidad de los cuidados o de las labores domésticas.
- Los hombres que viven en pareja con hijos tienen más probabilidades de ser directivos supervisores (59 %) o supervisores (53 %) en comparación con el porcentaje total de hombres trabajadores (50 %); las proporciones correspondientes de mujeres directivas supervisoras (44 %) y supervisoras (50 %) son menores. Dado que el 48 % de las trabajadoras viven en pareja con hijos, está claro que las mujeres tienen menos probabilidades de ser directivas supervisoras cuando tienen hijos, pero más probabilidades de ser supervisoras.

En resumen

El personal directivo disfruta de un mayor bienestar en el trabajo que el personal no directivo. Así ocurre en particular entre los directivos supervisores, quienes tienen una función de dirección declarada y gozan de reconocimiento y poder. Por otra parte, las mujeres directivas no hallan los mismos niveles de bienestar que sus homólogos masculinos en los mismos tipos de puestos, salvo en el caso de las directivas no supervisoras.

Alcanzar un equilibrio entre los compromisos profesionales y personales es más difícil para las mujeres y para los directivos: los directivos de ambos sexos y las mujeres directivas en concreto sufren más conflictos entre trabajo y familia. El intento de combinar la vida laboral y la vida familiar lleva a las mujeres directivas a hacer más horas de trabajo remunerado y no remunerado que las mujeres no directivas y que los hombres directivos.

Estas conclusiones plantean la cuestión de si pagar un precio más alto en términos de conflicto entre trabajo y familia, cuando no se obtienen los mismos beneficios en términos de mayor bienestar, reduce el atractivo de los puestos de dirección para las mujeres. Si la respuesta es sí, ello podría explicar, al menos en parte, por qué son menos las mujeres que luchan por desarrollar una carrera profesional en puestos de dirección.

Indicadores políticos

El presente resumen de políticas pone de relieve varias cuestiones: la persistencia de los desequilibrios de género en el nivel de dirección, las diferencias entre hombres y mujeres en cómo se experimenta la dirección, la diversidad de calidad del trabajo y de bienestar en el trabajo con carácter general, y los efectos acumulados que todo esto tiene en cómo vive una persona su vida laboral. Existen diversas acciones y políticas que distintos actores podrían aplicar para contribuir a solucionar los problemas actuales.

Soluciones a la infrarrepresentación de las mujeres en el nivel de dirección

La solución obvia al problema de los desequilibrios de género en los puestos de dirección es contratar más mujeres directivas. Sin embargo, esto no es tan fácil como podría parecer. Un aspecto es que hay que estimular el interés y la disposición a asumir los retos que una función de dirección lleva aparejados. Para que esto ocurra, las niñas y las jóvenes trabajadoras necesitan modelos que seguir. Es necesario fomentar y apoyar activamente su interés en desarrollar su potencial profesional. Las conclusiones de la EWCS revelan que en el sector público y, en particular, en el sector sin ánimo de lucro existe un mayor porcentaje de mujeres directivas que en las empresas privadas. Esto indica que estos sectores diseñan prácticas destinadas a crear oportunidades para que las mujeres desarrollen su carrera profesional. Compartir experiencias y conocimientos acerca de estas medidas podría contribuir a inspirar y estimular el cambio en las empresas de todos los sectores económicos.

Mejorar la calidad del trabajo de hombres y mujeres en puestos de dirección

Ser directivo es un reto para las mujeres y para los hombres. A fin de aumentar el atractivo de esta función, se necesita mejorar la calidad del trabajo de todos los directivos. Aunque los directivos obtienen por lo general mayores puntuaciones que los no directivos en la mayoría de las dimensiones de calidad del trabajo, la calidad del tiempo de trabajo es menor; y la intensidad, mayor. Esto dificulta conseguir un equilibrio satisfactorio entre la vida laboral y personal. Cuando se satisfacen las necesidades de los directivos en el sentido del tiempo de trabajo y de la conciliación de su vida laboral y personal, el atractivo de los puestos de dirección aumenta; también se consigue que trabajar como directivo sea más sostenible. El empeoramiento de la calidad del tiempo de trabajo a consecuencia de la prolongación del horario laboral podría ser un factor disuasorio a la hora de asumir la responsabilidad de dirección, sobre todo, en el caso de las mujeres. No solo ocurre que las mujeres directivas trabajan más horas remuneradas que las no directivas, sino que mantienen un alto nivel de trabajo no remunerado; es decir, en total hacen más horas que los hombres trabajadores y que las mujeres no directivas.

Oferta de trabajo flexible

Equilibrar los compromisos laborales y personales requiere flexibilidad por parte del empleador. La EWCS demuestra que la posibilidad de tomarse una o dos horas libres con poca antelación para resolver problemas familiares o personales imprevistos es un factor clave para conseguir un buen equilibrio entre la vida laboral y personal. Las empresas tienen un amplio margen de maniobra para establecer mecanismos que satisfagan la necesidad de flexibilizar el horario de trabajo; y, de acuerdo con la Encuesta europea de empresas de 2013, la mayoría de las empresas europeas ofrece algún tipo de flexibilidad. Sin embargo, hacer uso de las oportunidades que se ofrecen puede suponer un estigma para las personas que ocupan puestos de liderazgo. No estar presente en la oficina puede interpretarse como una falta de compromiso. Es interesante observar que, según el informe de Eurofound sobre discriminación de los hombres en el trabajo, que recoge experiencias de cinco países, la sensación de ser penalizados por solicitar una baja para cuidar de los hijos u otras personas a cargo o trabajar una jornada reducida es una de las principales razones por las que los hombres se sienten discriminados en el lugar de trabajo. Esto apunta a la necesidad de abordar los estereotipos de género que persisten en los centros de trabajo y en nuestras sociedades.

Mayor igualdad en el reparto del trabajo remunerado y los cuidados

Las diferencias entre hombres y mujeres en el trabajo se sustentan en normas culturales basadas en estereotipos de género que continúan influenciando las instituciones sociales, la familia y el trabajo. El diferente modo en que afecta la presencia de hijos en un hogar a la carrera profesional de las madres y de los padres viene a ilustrar este punto. Es necesario actuar para fomentar un reparto más igualitario del trabajo no remunerado entre hombres y mujeres. La existencia de personas que sirvan de modelo, que demuestren que combinar el trabajo y los cuidados es deseable y factible, tanto en puestos directivos como no directivos, puede enviar una señal importante a subordinados y homólogos por igual. También es preciso sensibilizar a los representantes de los trabajadores y de los directivos, ya que estos pueden tener una importante influencia, a través del diálogo social, no solo en las políticas de empresa, sino también en la cultura de la empresa. El ejemplo individual, la cultura de la empresa y las políticas de esta han de combinarse con la creación de una infraestructura de cuidados asequible y de calidad si se quiere cumplir el objetivo de un reparto más igualitario de las responsabilidades laborales y de los cuidados entre hombres y mujeres.

Fortalecimiento de los compromisos a escala europea

Las iniciativas a escala europea desempeñan un papel fundamental. Las actuaciones de la Comisión Europea, no solo contra la brecha salarial de género, sino con carácter más general en el ámbito de la igualdad de género y la conciliación de la vida laboral y personal, tienen por objeto apoyar a los Estados miembros en la formulación de políticas y planes de acción. Las organizaciones de interlocutores sociales de ámbito europeo, tanto a nivel sectorial como intersectorial, son actores importantes para diseñar y apoyar estrategias a escala nacional. Hay que reconocer y apoyar el papel que desempeña la negociación colectiva al objeto de abordar la igualdad de género en el trabajo y la conciliación de la vida laboral y personal para hombres y mujeres.

Retos vinculados al «futuro del trabajo»

Los acontecimientos recientes en el mundo del trabajo también han provocado cambios en el papel de la dirección y en las exigencias sobre esta función. Además del proceso de decisión tradicional de arriba abajo y la supervisión rutinaria de tareas, se han desarrollado modelos de liderazgo más comprometidos y de colaboración. Por otra parte, puede que algunas de las funciones tradicionales de la dirección (contratación de personal, evaluación, revisiones salariales, supervisión y coordinación) ahora las desempeñen distintas entidades organizativas. Se necesita entender cómo afectan estos cambios al ascenso profesional y a la igualdad de género en las empresas europeas. Además, hay que estudiar el potencial que pueden mostrar nuevas formas de empleo para aumentar o reducir la segregación de género. Por ejemplo, la naturaleza y organización del trabajo en la «economía de plataformas» podría reforzar algunos estereotipos de género y la segregación en los mercados de trabajo. En el debate actual sobre la ceguera de género de algunos algoritmos, se pone de relieve el riesgo de que exista un sesgo y, por tanto, se perpetúen dichos estereotipos. Si esto no se corrige, se podría favorecer la persistencia de la segregación de género incluso en la economía de la nueva era.

Recursos

BusinessDictionary (sin fecha), *definición de manager*, página web, último acceso el 13 de julio de 2018.

Eurofound (2016), *Sexta Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo – Informe general* (actualización de 2017), Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

Eurofound (2017), *Encuesta europea sobre calidad de vida 2016: Calidad de vida, calidad de los servicios públicos, y calidad de la sociedad*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

Eurofound (2018), *Discrimination against men at work: Experiences in five countries* [Discriminación contra los hombres en el trabajo: experiencias en cinco países], Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

Comisión Europea (2017a), *Gender equality 2017: Gender equality, stereotypes, and women in politics* [Igualdad de género 2017: igualdad de género, estereotipos y la mujer en la política], Eurobarómetro especial 465, Bruselas.

Comisión Europea (2017b), *Plan de acción de la UE 2017–2019: Abordar la brecha salarial entre hombres y mujeres*, COM(2017)678 final, Bruselas.

Instituto Europeo de la Igualdad de Género (sin fecha), «Largest listed companies: Presidents, board members and employee representatives» [Mayores empresas que cotizan en bolsa: presidentes, consejeros y representantes de los trabajadores], base de datos de estadísticas de género, disponible en http://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/ta_pwr_bus_bus__wmid_comp_compbm.

Holgersson, C. (2012), «Recruiting managing directors: Doing homosociality» [La selección de directores generales: un acto de homosocialidad], *Gender, Work & Organization*, Vol. 20, N.º 4, pp. 454–466.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2012), *Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones: CIUO-08*, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.

Mishra, A. (2014), «Glass ceiling and gender discrimination: A study on causes and impacts on female managers» [El techo de cristal y la discriminación de género: un estudio de causas y efectos para las mujeres directivas], *Abhinav National Monthly Refereed Journal of Research in Commerce and Management*, Vol. 3, N.º 10, pp. 67–73.

Ryan, M. K. y Haslam, S. A. (2005), «The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions» [El acantilado de cristal: pruebas de que las mujeres están sobrerrepresentadas en posiciones de liderazgo precarias], *British Journal of Management*, Vol. 16, N.º 2, pp. 81–90.

Smith, P., Caputi, P. y Crittenden, N. (2012), «A maze of metaphors around glass ceilings» [Un laberinto de metáforas en torno a los techos de cristal], *Gender in Management: an international journal*, Vol. 27, N.º 7, pp. 436–448.

The Balance Careers (2018), *The role and responsibilities of a manager* [Funciones y responsabilidades de un directivo], página web, último acceso el 13 de julio de 2018.

TJ-AR-18-001-ES-N

Tras años de aplicación de medidas legislativas sobre igualdad de género, los hombres doblan en número a las mujeres en puestos de dirección. Si bien las barreras estructurales continúan dificultando el ascenso profesional de las mujeres, puede que las propias mujeres se desanimen a ocupar puestos de dirección si perciben que ello afectaría negativamente a su vida laboral y personal. ¿Cómo viven las mujeres el desempeño de los puestos de dirección, y cómo se puede corregir su infrarrepresentación en el nivel de dirección? Estas son las preguntas a las que el presente resumen de políticas trata de dar respuesta analizando la calidad del trabajo de los directivos, tanto hombres como mujeres, y el impacto que un puesto de dirección ejerce sobre la vida personal.

La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound) es una organización tripartita de la Unión Europea, cuyo cometido es ofrecer conocimientos en el ámbito de las políticas sociales y en materia de trabajo. Eurofound se creó en 1975, en virtud del Reglamento del Consejo (CEE) n.º 1365/75, para contribuir a la planificación y el diseño de mejores condiciones de vida y de trabajo en Europa.

Publicaciones de la UE

EF/18/018/ES

ISBN: 978-92-897-1734-2
ISSN: 2599-817X
doi:10.2806/77815