www.pwc.es

La mujer directiva en España

Women as Leaders

ISOTÈS
mujer y talento

pwc

Índice

Presentación de PwC 4

Presentación de Isotès 5

Resumen ejecutivo 6

Las cifras cantan 10

Las leyes ayudan pero no hacen milagros 18

La nueva revolución 21

Las cuotas, un tema controvertido 23

¿Qué opinan los directivos y directivas? 24

Las empresas están activas 40

Y las administraciones apoyan 54

Manos a la obra 55

Agradecimientos 65

Contactos 67

Presentación de PwC

Carlos Mas Ivars
Presidente de PwC España

"La diversidad enriquece a los equipos y aprovechar todo el talento es de vital importancia para mí y algo que personalmente estoy impulsando durante mi mandato como presidente".

A pesar de los avances indudables de la última década, las mujeres siguen estando poco representadas en los puestos de alta dirección de las empresas españolas, aunque más de la mitad de los licenciados de nuestras universidades son mujeres, obtienen mejores expedientes académicos y representan cerca de la mitad del mercado laboral de alta cualificación.

No es sólo un tema de equidad social. Sin duda, implica una pérdida de talento que en estos momentos cruciales de la economía del país no nos podemos permitir. Diversos estudios confirman que la diversidad en los equipos directivos configura una posición más enriquecedora en la toma de decisiones, se puede convertir en una ventaja competitiva para las compañías y también aporta la visión de quienes representan un porcentaje muy elevado en las decisiones de compra directas e indirectas de los productos y servicios que las empresas proveen.

Es un tema de negocio con un *business case* evidente. Cada vez más, las empresas y las administraciones públicas impulsan medidas para promocionar el avance de la mujer en los puestos de alta dirección. La Comisión Europea lo tiene como una de sus prioridades y estimula a los países para que tomen medidas y regulen en este sentido. Nosotros consideramos que es mucho mejor actuar por convencimiento que por imposición, y por eso, este informe pretende contribuir aportando reflexiones y propuestas de valor.

Hemos examinado la situación actual y las tendencias. Por una parte, nos hemos centrado en los datos objetivos, profundizando en los avances regulatorios de los países de nuestro entorno e identificando las mejores prácticas aportadas por algunas compañías. Por otra parte, hemos dedicado nuestro esfuerzo a conocer las percepciones de los directivos y directivas sobre la mujer y su avance en la carrera profesional. Para ello, hemos obtenido sus opiniones a través de una encuesta online contestada por más de 800 profesionales de nivel directivo y hemos mantenido entrevistas personales con 65 directivos y directivas.

El objetivo es entender mejor y enfocar cuáles son las barreras que evidentemente existen y los mecanismos para superarlas y concluir con algunas ideas que permitan acelerar el proceso.

Desde PwC, a nivel global y también en España, estamos comprometidos en esta apuesta por la diversidad de género. En España, junto con otras iniciativas, el programa *Women as Leaders*, del que forma parte este informe, quiere contribuir a este debate, inspirando a los líderes de las compañías, orientando a los profesionales de Recursos Humanos, Responsabilidad Social Corporativa y Diversidad con ideas innovadoras y apoyando a los directivos y directivas en este proceso.

Presentación de Isotès

De izquierda a derecha:
Matilde Hermida, Isabel Linares (presidenta de Isotès) Sara Bieger y Carmen Bieger. En el centro, Yolanda Ausín y Eva Levy.

Isotès es un grupo independiente, constituido por seis mujeres de procedencia diversa, unidas por un común interés en el progreso de la mujer.

En Isotès decidimos centrarnos en lo que más conocíamos y dónde habíamos detectado más dificultades: en el desarrollo de la carrera de las profesionales, especialmente en su acceso a puestos de responsabilidad. A estas alturas y a pesar de que el 60 % de los licenciados son mujeres y tienen los mejores expedientes, todavía no hay correspondencia efectiva entre esa preparación y su presencia en los cargos directivos. Y algo más inquietante: esa presencia no es estable y retrocede significativamente con cualquier viento de crisis.

Poner el objetivo en la carrera directiva parece elitista en un mundo lleno de urgencias. Pero es en los momentos difíciles cuando hay que hacer un uso más racional de los recursos y reforzar así los cimientos de un futuro mejor. Y si el mayor recurso social es el talento, cómo vamos a desperdiciar el de la mitad de la población.

Por otra parte, cuando te acercas a una carrera directiva lo haces también a un enfoque de la formación desde la escuela al máster, a un reparto de cargas familiares, a un concepto del tiempo, a los sistemas de promoción y selección, a las políticas, (o su ausencia), de desarrollo del país.

En Isotès pretendemos encontrar soluciones a los problemas y no darles vueltas esperando, como defienden algunos (y algunas), que sea el tiempo quien ponga las cosas en su lugar. Se sabe que, sin un esfuerzo extra, ese tiempo feliz llegará avanzada la segunda mitad del XXI, en paralelo con la conquista del espacio exterior No parece aconsejable tanta paciencia.

Afortunadamente, el Programa *Women as Leaders* de PwC es una de esas iniciativas ambiciosas pensadas para transformar la realidad y no acomodarse a ella. En Isotès tuvimos la suerte de entrar en contacto con PwC con quien compartíamos la inquietud de realizar un estudio profundo sobre la carrera de las directivas, con encuestas y entrevista a pie de calle, en el que hemos colaborado intensamente. Ha sido un trabajo extraordinario que nos descubre una imagen, la de la directiva en la empresa española, alejada de las generalizaciones y los clichés al uso.

Será una herramienta muy útil para las profesionales, en primer lugar, pero también para los políticos, los headhunters y, desde luego, para las empresas, cuyas decisiones pasan factura a las mujeres, sí, pero también a las propias compañías en forma de oportunidades y talento perdidos.

Resumen ejecutivo

Las mujeres representan el 60% de los licenciados en España y el 45% del mercado laboral pero al llegar a la alta dirección de las compañías, este porcentaje desciende entorno al 10%.

La presencia de mujeres en Consejos de Administración está lejos de alcanzar los objetivos establecidos por la Ley de Igualdad para el año 2015.

Las cifras cantan

Más del 60% de los actuales licenciados son mujeres, tienen excelentes resultados académicos y finalizan los programas oficiales de postgrado en número superior a los hombres. El 45% del mercado laboral español es femenino y en un porcentaje similar el denominado de alta cualificación, ocupado por licenciados e ingenieros. Pero cuando avanzamos en la carrera hacia la alta dirección, los porcentajes bajan estrepitosamente.

Estimamos que las direcciones funcionales están ocupadas en un 20% por mujeres. En las áreas de marketing, RRHH y asesoría jurídica se supera el 30%, pero en las direcciones financieras, comerciales y de negocio, posiciones desde donde se accede a la dirección general con mayor frecuencia, los porcentajes bajan hasta el 15%. En la alta dirección de las compañías, presidentes, consejeros delegados y dirección general, las mujeres no llegan al 10%.

En el ámbito de los Consejos de Administración de compañías cotizadas, a pesar de que en 2007 se produjo un avance significativo, pasando del 6 % hasta cerca del 11%, en los últimos años se ha estancado en esta cifra. La Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Hombres y Mujeres establecía que las empresas debían procurar que en sus consejos tuviesen un 40% de presencia femenina en el año 2015. El Código Unificado de Buen Gobierno de las Compañías Cotizadas recomienda a aquellas empresas que tengan un escaso número de consejeras que el consejo explique los motivos e iniciativas propuestas para corregirlo. Sin duda, estas regulaciones no han tenido efecto. En la actualidad, en más de la mitad de las compañías del IBEX 35 la presencia de mujeres en Consejos de Administración no llega al 10%.

¿Barrera de cristal o techo de cemento?

Ellas están suficientemente preparadas, acceden al mercado laboral con normalidad y bastantes llegan a ser mandos intermedios, pero ahí se paran. Para identificar cuáles son las piedras en el camino que se están encontrando la mujeres que ocupan mandos medios, hemos entrevistado a más de 65 directivos y directivas y hemos realizado una encuesta online contestada por 850. Las podemos resumir en:

- La dificultad que tienen las mujeres para conciliar la vida personal con la profesional, quienes siguen siendo vistas (por los demás y por ellas mismas) como las principales responsables del cuidado de familiares y del hogar. La maternidad coincide en muchos

casos con el momento de desarrollo profesional clave para acceder a puestos directivos.

- Todavía muchas empresas tienen un estilo de organización heredado de hace años, cuando los hombres trabajaban y sus mujeres estaban en casa cuidando a la familia. El trato ahora a la mujer suele ser igualitario al hombre, pero las circunstancias de las mujeres no lo son. La presencia, aún palpable, de una cultura masculinizada en algunas empresas hace que la mujer tenga más difícil su progresión hacia puestos directivos y cuando llega se siente poco respaldada en estos niveles.

- Las promociones a la alta dirección las hacen los que ya han llegado y son hombres en su mayoría. Ellos eligen entre sus círculos, conocidos y personas de confianza que suelen ser también hombres. En algunos entornos, los hombres promocionan por su potencial y las mujeres por sus resultados.

- Las mujeres tienen menos visibilidad, exigen menos que los hombres y se focalizan más en el desarrollo del trabajo que en las relaciones personales en el ámbito profesional.

El cambio es necesario

Lo que parece evidente es que la situación no es buena, no sólo para las mujeres, sino para la sociedad. Los recientes estudios de prestigiosos organismos como el Banco Mundial o compañías como Goldman Sachs o McKinsey demuestran el impacto económico que tiene la menor presencia de la mujer en el mundo laboral y especialmente en las cúpulas directivas. Es un asunto que afecta al desarrollo de los países y a la rentabilidad de las empresas. Los estudios demuestran una evidente correlación entre las empresas con un número significativo de mujeres en sus equipos directivos y los resultados económicos. No se establece causalidad directa, pero sin duda los resultados son tan relevantes que apoyan la idea que promocionar a las mujeres parece una buena opción.

Adicionalmente, cada vez más las mujeres tienen un peso más relevante en las decisiones de compra e inversión, tanto en el ámbito doméstico como profesional. Contar con mujeres en puestos de alta dirección facilita una mayor aproximación a las expectativas de su segmento femenino de clientes, al mismo tiempo que contribuye a dar mayor coherencia a su relación con sus stakeholders. Cada vez tendrá más peso en su reputación corporativa.

Parece que no hay muchas dudas de que los equipos diversos están mejor preparados para el análisis y toma de decisiones. Las mujeres suelen ser muy valoradas en algunos rasgos del estilo de dirección necesario para abordar el difícil entorno económico como la comunicación, empatía, gestión de equipos y análisis de riesgos. Y por eso es tan importante que no dejemos que en estos momentos convulsos de crisis se paralice el progreso y los avances de los últimos años en el acceso de la mujer a la dirección de nuestras compañías. Eso sí, sin olvidar que la participación de una sola mujer en un equipo no constituye un equipo diverso.

La dificultad para conciliar, los patrones masculinos presentes en algunas empresas, los sistemas de promoción cuando no son objetivos y la menor visibilidad de las mujeres son algunas de las principales barreras.

Los estudios demuestran correlación entre las empresas con un número significativo de mujeres en sus equipos directivos y los resultados económicos.

La creciente influencia de las mujeres en las decisiones de compra e inversión, es un hecho que las compañías deben tener en consideración.

Los equipos mixtos aportan más valor en la toma de decisiones.

Las organizaciones tienen un papel clave en la retención del talento femenino y en el impulso de la mujer hacia la dirección.

Las administraciones pueden ayudar a acelerar este cambio, estableciendo mecanismos que ayuden a las empresas y a las propias mujeres.

Cuando no son al menos tres en un comité o consejo, su posición única no les permite aprovechar toda la riqueza de la diversidad.

Las empresas están activas

Las organizaciones tienen un papel fundamental en este tema. Está en sus manos establecer mecanismos que impulsen a la mujer al primer nivel de dirección, que empiece a participar de verdad en los comités de dirección, que acceda a las direcciones generales y a los Consejos de Administración en equilibrio. También está a su alcance establecer indicadores y objetivos de presencia femenina, establecer programas de desarrollo, de mentoring, facilitar las redes de colaboración y contactos profesionales, dar visibilidad a las mujeres con talento, desarrollar sistemas de evaluación y promoción objetivos, y asegurar que el talento femenino no se va perdiendo a medida que avanzamos en los distintos niveles de la organización.

Las administraciones pueden ayudar

Pueden contribuir principalmente impulsando la medición del progreso de las mujeres en las compañías, apoyando programas de desarrollo y formación específicos, impulsando la adopción de horarios razonables en el ámbito laboral y de horarios y vacaciones escolares compatibles, creando mecanismos para facilitar el cuidado de hijos y mayores por parte de las familias y fomentando que ya desde las escuelas se incida en un reparto de las responsabilidades familiares más equitativo para las futuras generaciones así como una orientación profesional que supere los estereotipos de género.

¿Actuamos o nos regulan?

Las legislaciones de los países han regulado esta materia con distintos grados de intensidad. Noruega comenzó hace más de 10 años imponiendo un controvertido sistema de cuotas que hoy

ya se ha aceptado y le ha hecho evolucionar hasta un 40% de representación femenina. Recientemente varios países, entre ellos Francia e Italia, las están incorporando también. La Comisión Europea está presionando a los países para que mejoren sus indicadores de manera voluntaria, manifestando que si no lo hacen tomará medidas coercitivas.

En general a nadie le gusta el sistema de cuotas, porque pueden poner en duda la valía de la mujer y generar recelo acerca de la meritocracia y la libertad de las empresas para elegir a su mejor talento. Sin embargo, cada vez hay más voces que sugieren que es necesario aplicar medidas que aceleren la evolución de los indicadores. El sector público es un buen ejemplo de cómo un sistema de cuotas electorales ha permitido que la mujer esté mejor representada en los altos cargos de la administración pública que en la empresa privada, sin que por ello se ponga en duda su capacidad.

Manos a la obra

Una situación con tantas implicaciones y que afecta profundamente a la cultura de los países, de las organizaciones y de las familias no tiene una solución única. Solamente actuando desde todos los ámbitos podremos conseguir avances significativos. Por ello es necesario poner en marcha medidas por parte de los gobiernos, de las empresas, de los responsables de equipos, de los headhunters, de los medios de comunicación, de las escuelas de negocio y también de las propias mujeres que aspiran a desarrollar una carrera directiva con las mismas reglas del juego y condicionantes que los hombres, en entornos donde la preparación, la valía y el rendimiento sean las únicas claves para progresar.

La Comisión Europea y los propios países están impulsando la regulación en este ámbito y el establecimiento de objetivos en las empresas.

Es más eficaz actuar por convencimiento y ponerse manos a la obra que esperar a tener que hacerlo por la acción legislativa.

Solo la acción combinada de todos los agentes implicados conseguirá un incremento significativo de la presencia de la mujer en la dirección de las empresas.

Las cifras cantan

Las mujeres están muy preparadas...

El porcentaje de las mujeres con estudios superiores es más alto que el de los hombres. En el curso que concluyó en 2010, más del 60% de los licenciados fueron mujeres frente al 40% de los hombres. En las carreras técnicas, tradicionalmente masculinas, ya hay cerca de un 30% de licenciadas y en otros ámbitos como Ciencias de las Salud o Ciencias Sociales y Jurídicas alcanzan cerca del 70%. (Gráfico 1)

Este es un dato que ha mejorado en las últimas décadas, pero ya en 1974, un 30% de los licenciados eran mujeres.

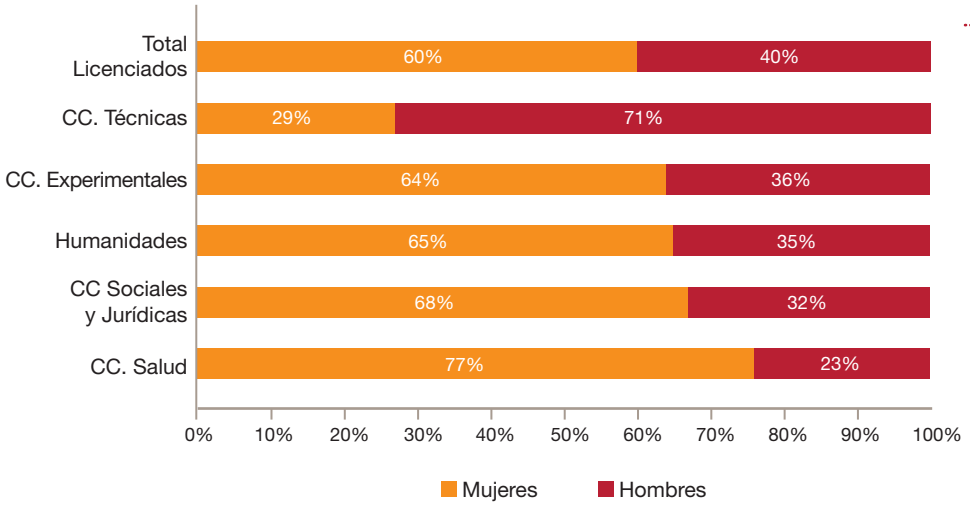
En relación a los estudios oficiales de postgrado, se mantiene un porcentaje de mujeres superior al de los hombres (Gráfico 2).

...pero eligen formarse para puestos directivos de áreas funcionales

Es notoria la menor participación de las mujeres en los programas executive MBA de las principales escuelas de negocio españolas[1], con un porcentaje que ronda entre un discreto 25% hasta el 32% en el mejor de los casos y en línea con el 28% de media de las escuelas europeas. Este dato es revelador porque son estos programas los que suelen ofrecer una visión más global del negocio y facilitan, por tanto, el acceso a las posiciones directivas más estratégicas de las organizaciones.

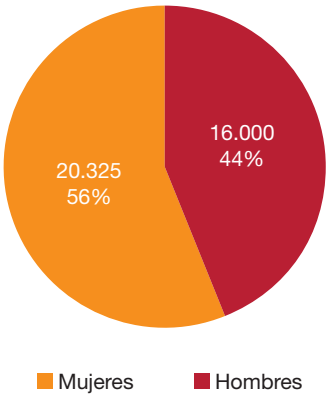
La participación de la mujer aumenta en los programas de dirección especializados en algunas áreas funcionales de la empresa, sobre todo, en RRHH (60%), marketing (entre un

Gráfico 1: Alumnado que terminó los estudios de 1er y 2º ciclo durante 2010



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE. Estadística de la enseñanza en España, 2010.

Gráfico 2: Alumnos que terminaron los programas oficiales de postgrado durante el año 2010



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE. Estadística de la enseñanza en España, 2010.

[1]Profesionales pre-directivos con un rango medio de edad comprendido entre los 32 y 35 años. Análisis realizado sobre la distribución por género de los participantes en los programas MBA executive de ESADE, ESIC e IE.

46% y 67%) y finanzas (entre un 43% y 53%).

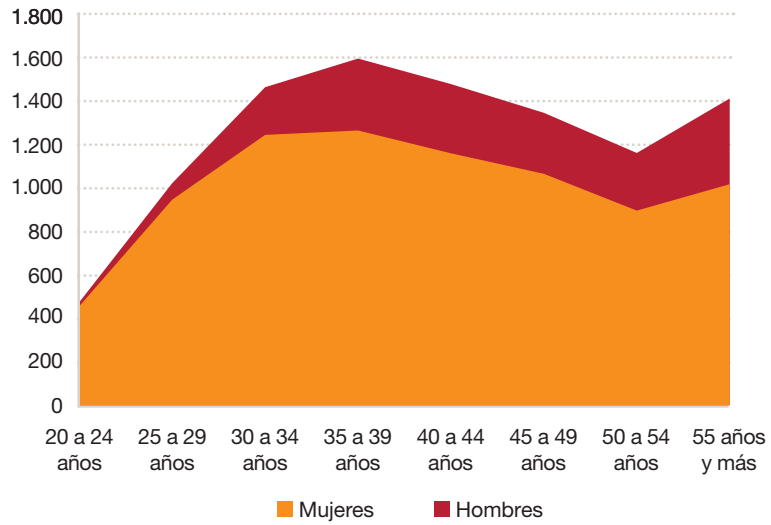
Se incorporan al mercado laboral de manera equilibrada

La tasa de ocupación de las mujeres es inferior a la de los hombres. De la población ocupada, un 45% son mujeres, frente al 55% de hombres. Se aproxima al 50% cuando analizamos los grupos de edad en torno a 25 años, pero a partir de los 28-30 años baja el nivel de ocupación de las mujeres, coincidiendo con la época principal de la maternidad (Gráfico 3).

A medida que aumenta la categoría profesional, disminuye la presencia femenina...

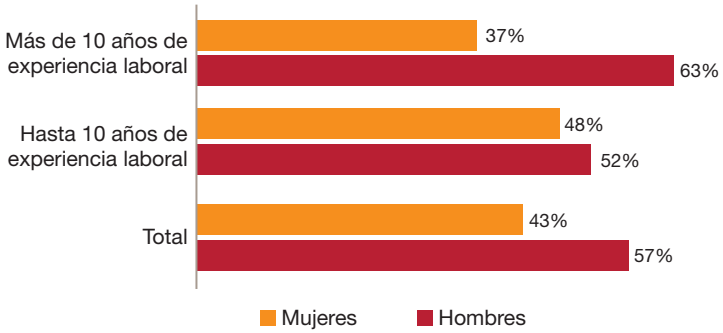
En el análisis del empleo de alta cualificación, nos fijamos en los datos que facilita la Seguridad Social acerca de trabajos desempeñados por licenciados e ingenieros, así como en los puestos de alta dirección. En este sentido, el porcentaje de mujeres en este grupo de cotización es del 48% en empleos de hasta 10 años de experiencia laboral y baja al 37% en puestos con más de 10 años de experiencia laboral, que es cuando se empieza a consolidar la carrera directiva (Gráfico 4).

Gráfico 3: Personas ocupadas (miles). Tercer trimestre de 2011



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE.

Gráfico 4: % Empleo en el grupo de cotización 01: licenciados, ingenieros y alta dirección



Fuente: Trayectorias Laborales de las Mujeres que ocupan puestos de Alta Dirección. Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad. MCVL - Muestra Continua de Vidas Laborales 2008.

María Dolores Dancausa
Consejera delegada de Bankinter

"Las mujeres son la mitad del mercado laboral. Una empresa que renuncia al 50% del talento está cometiendo un error estratégico".

Ignacio Garralda
Presidente de Mutua Madrileña

"Los cambios tienen que producirse de abajo a arriba. La forma natural de que las mujeres lleguen a los Consejos de Administración es que lleguen a los comités de dirección".

...y al llegar a la alta dirección, casi desaparece

No hay datos disponibles completos de fuentes oficiales sobre el género de los directivos de las compañías, especialmente lo que se denominan direcciones funcionales, que son los que integran los comités de dirección. Este segmento nos parece fundamental, porque es donde se toman las decisiones de negocio y la antesala razonable para los Consejos de Administración.

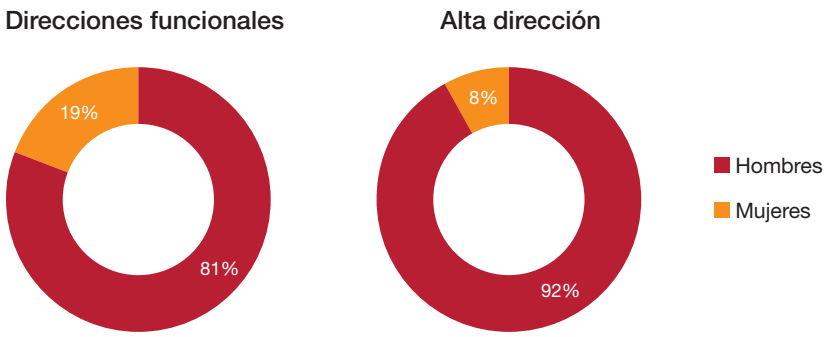
Para orientarnos sobre esta materia hemos analizado la base de datos de Actualidad Económica, que recoge nominativamente cerca de 5.300 directivos de más de 1.200 de las principales empresas en España y vemos que sólo el 14% de dichos directivos es mujer, compuesto por un 19% en direcciones funcionales y bajando hasta el 8% en la alta dirección (Gráfico 5).

Profundizando en el análisis de las direcciones funcionales, sólo las áreas de marketing y comunicación, asesoría jurídica y RRHH superan el porcentaje del 30%, áreas tradicionalmente consideradas de apoyo. Las áreas de donde habitualmente proceden los directores generales y CEOs (dirección de unidad de negocio, dirección comercial y dirección financiera) las mujeres no alcanzan en ningún caso el 20% (Gráfico 6).

El análisis por sectores nos muestra que Construcción y Productos Industriales siguen siendo los sectores más masculinizados. El Sector Público, seguido por Salud y Entretenimiento, es donde más mujeres ocupan puestos directivos. La situación del sector público quizás se explica por la combinación de procedencias de funcionarios de carrera y políticos con listas paritarias y también por la influencia del Plan Concilia aprobado en 2006, con medidas para avanzar en la conciliación de la vida personal y laboral de los empleados públicos (Gráfico 7).

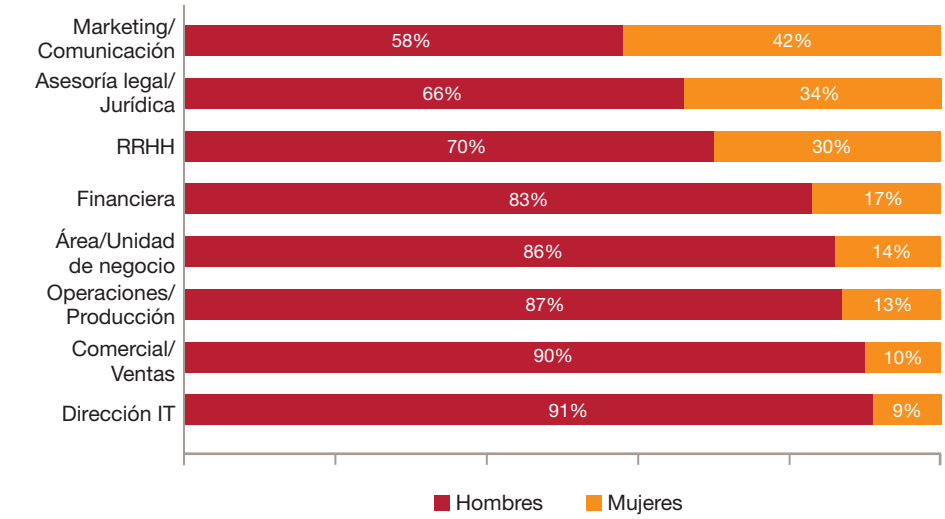
Del análisis geográfico sólo es relevante destacar que la Comunidad de Madrid y Cataluña son las áreas geográficas con mayor número de directivas (un 15%), sin que en el resto de geografías españolas haya diferencias significativas, con una media del 10%.

Gráfico 5: % Cargos directivos ocupados por hombres y mujeres



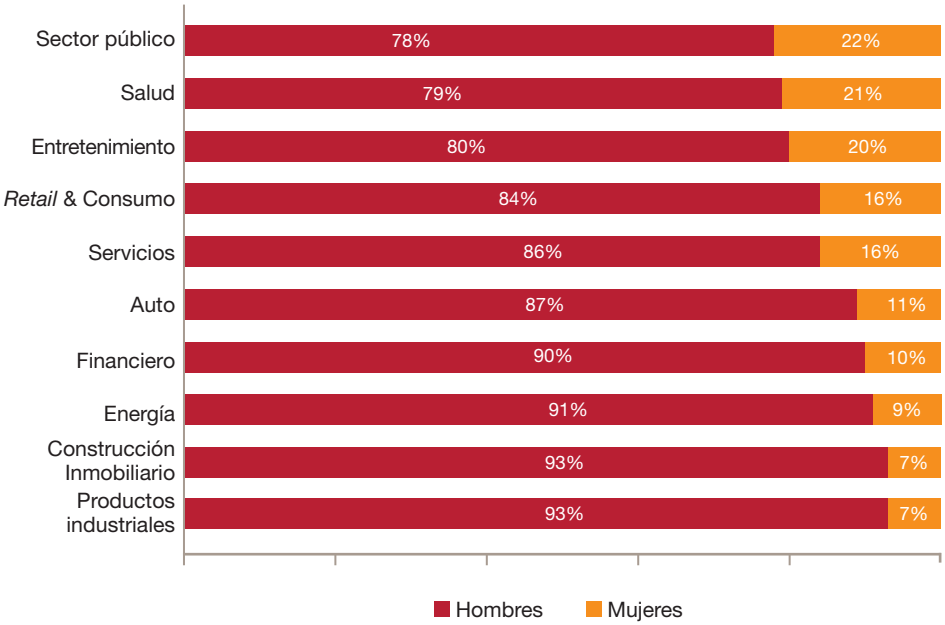
Fuente: Elaboración propia en base al análisis del directorio de Actualidad Económica 2011.

Gráfico 6: Porcentaje de cargos directivos ocupados por hombres y mujeres en cargos directivos funcionales



Fuente: Elaboración propia en base al análisis del directorio de Actualidad Económica 2011.

Gráfico 7: Porcentaje de cargos directivos ocupados por hombres y mujeres por sector económico



Fuente: Elaboración propia en base al análisis del directorio de Actualidad Económica 2011.

Ana García Fau
Vicepresidenta y CEO de Yell Publicidad

"Soy optimista. En los últimos años se están produciendo muchos avances, pero para que los resultados sean visibles, tendrá que pasar tiempo. En mi opinión, hay que marcarse un objetivo de al menos el 30% de participación de las mujeres en los Comités Ejecutivos".

Laura González-Molero
Presidenta y consejera delegada de Merck

"Las compañías tienen el reto de poner al mejor líder, que sea capaz de construir e ilusionar. Es necesario que el talento que hay en el país se movilice independientemente del sector y del género. El talento va a ser la clave y creo que es una gran oportunidad para las mujeres".

Igual que en los Consejos de Administración...

Respecto a la presencia de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas españolas, considerando el cerca de millón y medio de empresas que analiza Informa[2], se observa que tan sólo un 31% cuenta con alguna mujer en sus Consejos de Administración, con una evolución muy lenta en los últimos tres años, a pesar del mandato de la Ley de Igualdad del año 2007.

Los porcentajes mejoran en empresas más grandes, con más de 250 trabajadores y sujetas a planes de igualdad, pero aún en este caso, más de la mitad de las compañías no cuenta con ninguna mujer en su Consejo de Administración (Gráfico 8).

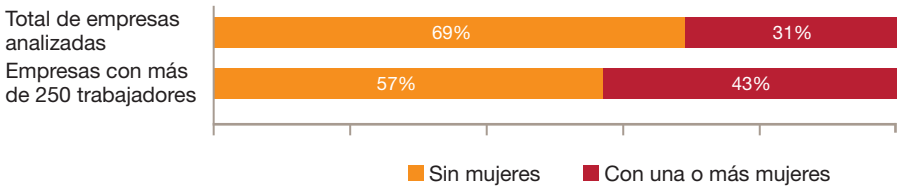
... no mejora la situación en las empresas del IBEX 35

La presencia de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas cotizadas ha aumentado en los últimos años, pero a un ritmo muy lento. Cabe destacar que la mayor parte de las compañías del IBEX ya cuenta con alguna consejera, aunque hay 3 compañías que aún no tienen mujeres en su consejo (Gráfico 9).

Sin embargo, este avance parece muy pequeño al compararlo con el objetivo que planteaba la Ley de Igualdad de 2007, cuando establecía que las empresas "procurarán" alcanzar una presencia equilibrada de mujeres en sus Consejos de Administración en el año 2015.

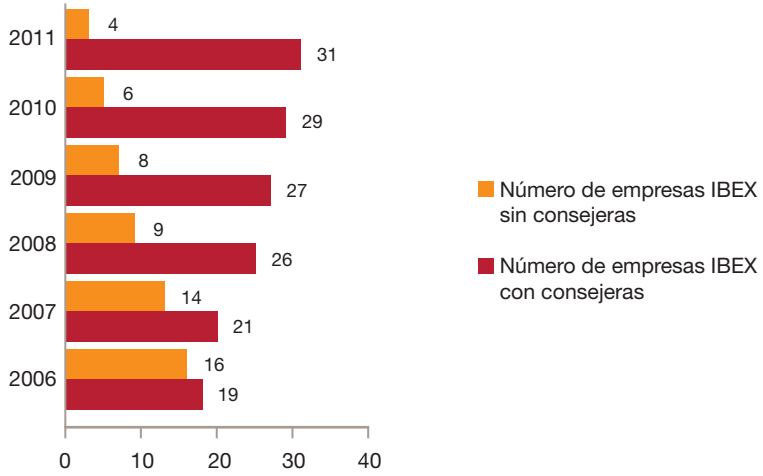
Gráfico 8: Presencia de mujeres en Consejos de Administración

Total de empresas analizadas: 1.452.265



Fuente: Informa. "Las mujeres en los Consejos de Administración y organismos de decisión de las empresas españolas". Marzo 2011.

Gráfico 9: Evolución de empresas IBEX con y sin consejeras



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la CNMV. Año 2011.

[2] Informa. "Las mujeres en los Consejos de Administración y organismos de decisión de las empresas españolas". Marzo 2011.

En este periodo de 5 años, el avance ha sido de 5,2 puntos porcentuales, y a este ritmo, no alcanzaremos un equilibrio del 40% hasta más allá del año 2050. Parece que tanto la Ley de Igualdad, como el Código de Buen Gobierno impulsaron estos datos a partir del 2008, pero sin duda en el 2010 se produjo un estancamiento (Gráfico 10).

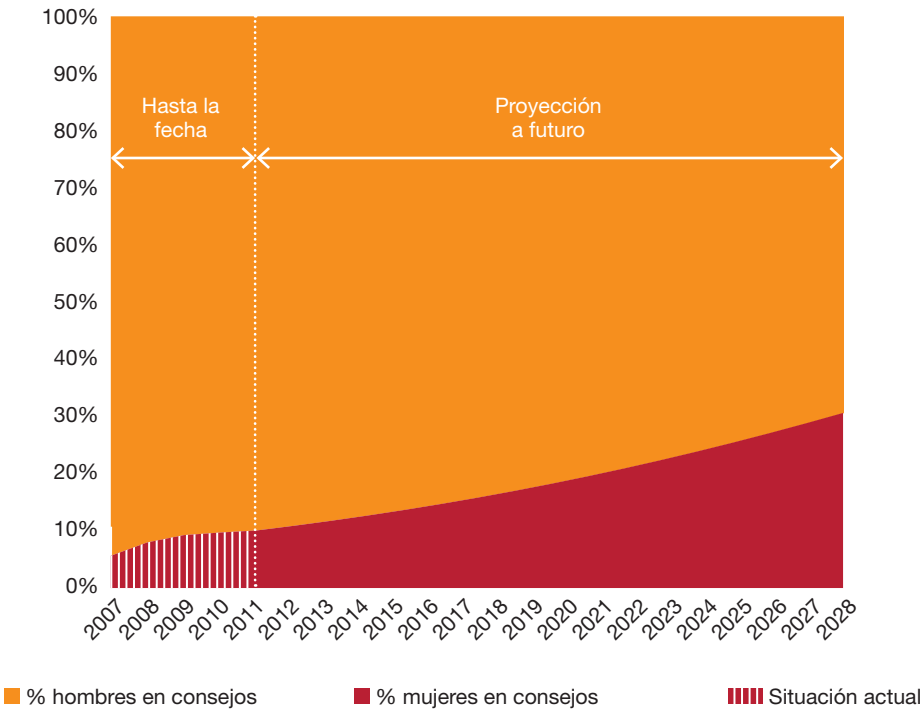
Se observa, que en este periodo, ha habido un traspaso de mujeres ocupando puestos de consejeras dominicales (27%) a independientes (68%), siendo sólo cerca del 4% las consejeras ejecutivas.

Como dato positivo, hay 3 sociedades con más del 25% de presencia femenina en su consejo, aunque todavía más de la mitad de las sociedades del IBEX no supera el 10%.

Evidentemente, la evolución hacia un equilibrio en el número de consejeras debería venir con la renovación natural de los puestos en los consejos. Durante el año 2011, de los 18 nuevos consejeros, 6 eran mujeres. Con unas tasas tan bajas de renovación, no es posible alcanzar los objetivos de equilibrio en los Consejos de Administración.

El actual debate sobre si pueden o no ser clasificados como consejeros independientes quienes sean consejeros durante un período continuado superior a 12 años, abre una oportunidad de lograr un porcentaje relevante de mujeres a medida que se renueven los aproximadamente 100 consejeros afectados.

Gráfico 10: Presencia de mujeres en Consejos de Administración de las empresas del IBEX



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la CNMV. Año 2011.
Extrapolación en base a la evolución de los 3 últimos años.

Ana María Llopis
Presidenta de DIA y consejera delegada de Ideas4all

"De los puestos que rotan cada año de consejeros, se debería exigir que el 40% al menos se sustituyera por mujeres. Si mejoramos el porcentaje de mujeres consejeras, automáticamente mejorará el de mujeres en puestos de comité de dirección, porque las mujeres consejeras preguntarán y exigirán su incorporación si están ausentes".

Nieves Alarcón
Consejera de Caja Madrid Pensiones

"Nos quedan muchos años para alcanzar la igualdad real".

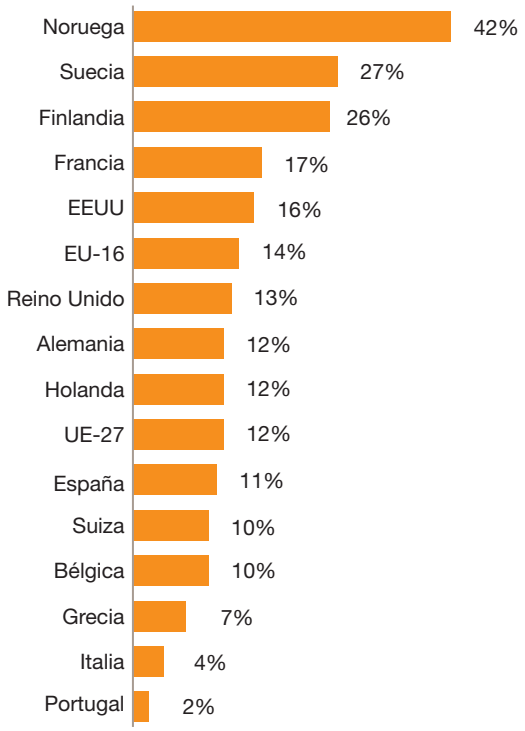
En los países de nuestro entorno...

A nivel mundial, en las grandes compañías cotizadas, el 10% de los consejeros son mujeres. Sin duda, la evolución ha sido positiva, pero muy lenta, en torno a 3 puntos en los últimos tres años. Francia, que recientemente ha instaurado un sistema de cuotas, es el país que ha experimentado un mayor crecimiento, pasando del 12% al 17%. Las variaciones entre países son muy significativas. Destacan en la parte alta de la tabla los países escandinavos con sistema de cuotas. En EEUU, los datos son mejores que la media de la UE, pero se han estancado en los últimos 4 años.

Si se analizan las empresas que tienen al menos una consejera, los datos son bastante positivos en muchos países, oscilando entre el 60% y 80%. Sin embargo, organizaciones como Catalyst consideran que no es significativa la presencia de una persona de género diferente en un consejo y que, al menos, es necesario que haya tres personas para que puedan aportar un valor diferencial. Considerando esta última afirmación, los porcentajes bajan dramáticamente en prácticamente todos los países menos en Suecia y Noruega (Gráfico 11).

Aunque se han producido avances, no parece que se vaya a solucionar en un plazo razonable, y por sí misma, la ineficiencia del mercado que supone este bajo porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración. La preparación y experiencia de las mujeres en los países desarrollados es más que suficiente pero la desigualdad es debida,

Gráfico 11: Presencia de mujeres en los Consejos de Administración en países desarrollados. Año 2011

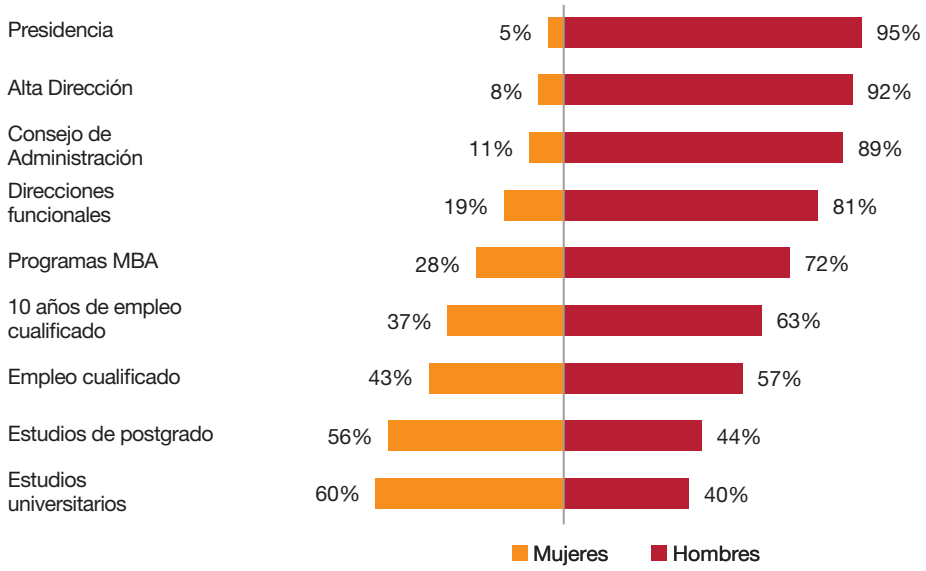


Fuentes: Société Général Cross Asse Resarci. Año 2011.

en parte, a que quien nombra a los consejeros tiende a buscar entre su red personal y profesional, donde su propio género es mayoritario.

No parece que haya ninguna acción deliberada para excluir a las mujeres de los puestos de alta dirección pero la evidencia es que van perdiendo posiciones de forma paulatina a medida que se avanza en la carrera hacia la alta dirección. Hay factores sistemáticos que hacen que dicho ascenso sea más difícil para las mujeres y profundizamos sobre ellos en los siguientes apartados de este informe (Gráfico 12).

Gráfico 12: Porcentaje de distribución de hombres y mujeres a lo largo del ciclo de vida profesional



Fuente: Elaboración propia en base a diversas fuentes, mencionadas previamente.

Antonio Fernández Galiano
Presidente de Unidad Editorial

"La fuerza de los hechos llevará a las mujeres a posiciones diferenciadas. Hay un factor cultural y es cuestión de tiempo. Las mujeres son muy fiables, seguras, organizadas y capaces. Cuidan mucho el método y el proceso y eso las hace resultar muy fiables. Yo elijo a los mejores y muchas son mujeres".

Las leyes ayudan pero no hacen milagros

Las legislaciones de diversos países incluyen, con diferentes contenidos y profundidad, aspectos relacionados con la igualdad de género que influyen en el acceso de la mujer a la alta dirección.

Empezando por los organismos supranacionales, ***Naciones Unidas*** ha jugado un papel determinante en la promoción de la igualdad, impulsando varias conferencias mundiales en las que se ha ido avanzando en la consideración del género como una materia esencial que requiere la atención de las políticas gubernamentales e instituciones del sector público y privado. De manera destacada, la *IV Conferencia Mundial de Beijing de 1995*, establece la estrategia global para promover la igualdad entre géneros. El Consejo de Seguridad, en su resolución 1325/ 2000, insta a los países miembros a velar por que aumente la representación de la mujer en todos los niveles de adopción de decisiones.

En el ámbito de la ***Unión Europea***, se reconoce la igualdad como valor común, siendo uno de los principios fundamentales del derecho comunitario. A través de diversas acciones se ha ido recomendando la adopción de medidas, pero ya en el año 2010, la comisión aprueba la Carta de la Mujer, subrayando la necesidad de contemplar la igualdad en el conjunto de sus políticas, con cinco ámbitos de actuación, uno de ellos la representación de las mujeres en la toma de decisiones y puestos de responsabilidad. En una Resolución del Parlamento de 10.02.2010 se insta a la Comisión, al Consejo y a los estados miembro a adoptar medidas eficaces, en particular por vía legislativa, para favorecer la presencia equilibrada en puestos de responsabilidad de las empresas y que se fijen objetivos vinculantes.

Con estas indicaciones, los países miembro han incorporado regulaciones con diferentes alcances, destacando los países nórdicos, que fueron los primeros que legislaron la adopción de cuotas en los Consejos de Administración (Gráfico 13).

En relación con ***Estados Unidos***, la SEC aprobó en 2010 una norma que requiere que se ponga de manifiesto si el comité de nombramientos considera la diversidad en la selección de consejeros y si existe una política en relación con este tema, debe detallarse cómo se implanta y su efectividad.

En relación con ***España***, la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Hombres y Mujeres es la norma básica en materia de igualdad. Entre su contenido cabe destacar:

- Sociedades obligadas a presentar cuentas de PyG no abreviadas: procurarán incluir en su Consejo de Administración a un número de mujeres que permita alcanzar el equilibrio en 2015.
- Candidaturas electorales: es

obligatoria una composición equilibrada (40% mínimo).

- Contratos con las administraciones públicas: podrán establecer condiciones con el fin de promover la igualdad de trato por razón de género.
- Subvenciones públicas: en los planes estratégicos de subvenciones podrán valorarse, entre otras, las medidas de conciliación, RSC o distintivos en materia de igualdad de género.
- Creación del distintivo de Igualdad en la empresa.
- Obligación de desarrollar planes de igualdad entre hombres y mujeres para empresas de más de 250 trabajadores.

El primer punto es el más directamente relacionado con el acceso de la mujer a la alta dirección. En este sentido, la ley deja libertad a las empresas al establecer que "procurarán" alcanzar el equilibrio, entendiéndose entonces como algo no obligatorio.

El ***Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas***, en su artículo 15 para aquellas empresas que tengan escaso número de consejeras, recomienda, que el consejo explique los motivos e iniciativas propuestas para corregirlo y que la comisión de nombramientos vele al cubrir las vacantes para que no hayan sesgos implícitos, al tiempo que recomienda la búsqueda deliberada de mujeres que reúnan el perfil para incluir entre los candidatos. Como las demás recomendaciones de este código, es voluntaria, pero la CNMV exige una explicación si no se sigue ésta.

Gráfico 13: Regulaciones recientes en países europeos

Año Legislación	País	Sistema de cuotas	Resumen
2010	Reino Unido	No	El código de buen gobierno emitido por *UK Financial Reporting Council* en Mayo de 2010 incluye una nueva recomendación: la búsqueda de candidatos para los consejos, deberá hacerse buscando la diversidad de género. *Equality Act 2010* permite al gobierno regular en relación con la divulgación de la diferencia salarial entre hombres y mujeres.
2010	Alemania	No	El Código de Gobierno corporativo actualizado en 2010, contiene recomendaciones no obligatorias. Los *Supervisory Boards* deberán considerar a mujeres para puestos del consejo y establecerán objetivos en relación con el grado de representación femenina.
2011	Francia	Sí. Progresivas hasta 2017	La Ley del 13 de Enero de 2011 establece cuotas para la composición equilibrada de los Consejos de Administración. En los próximos 3 años, el 20% de los consejeros deben ser mujeres, alcanzando el 40% en seis años. Es aplicable a las compañías cotizadas (CAC 40) y a aquellas de más de 500 trabajadores y facturación superior a 50 millones de €.
2011	Italia	Sí. Progresivas hasta 2015	El 28 Junio 2011 se ha aprobado la ley que establece cuotas para los Consejos de Administración. Deberán tener una quinta parte de mujeres en 2012 y un tercio en 2015. Incluye multas por incumplimiento.

Fuente: Elaboración propia. Año 2011.

Lourdes Cavero
Vicepresidenta adjunta al presidente de CEIM

"En la Unión Europea hay toda una estrategia para la igualdad efectiva en la alta dirección y órganos de gobierno de las sociedades y la legislación comunitaria, tiende a empujar para conseguir la presencia equilibrada(60/40) de las mujeres en puestos de dirección. Sería muy positivo que España siguiera los caminos de esta estrategia y se fijara como objetivo el cumplimiento de la misma".

Javier Monzón
Presidente de Indra

"Las mujeres representan un gran potencial de talento para las empresas, que ya se pone de manifiesto en sus excelentes expedientes académicos y en sus resultados en oposiciones y primeros años de carrera profesional, que no se puede desperdiciar. Sería muy efectivo promover desde la sociedad civil, más que desde instancias públicas, una plataforma que contara con amplios apoyos que tuviese como objetivo el impulso a la utilización del talento femenino en la actividad empresarial y productiva".

Hemos analizado las memorias de las 35 compañías que forman parte del IBEX a 31.12.2011 y podemos concluir, que de manera general, este apartado de las memorias se cubre de forma muy sucinta y de manera formalista, sin profundizar en detalles, como recomienda el código, cuando el número de consejeras es escaso.

En concreto, considerando que un porcentaje igual o inferior al 10% de consejeras se podría considerar como presencia escasa, 19 compañías (54% del total) están en este grupo. De ellas, más de la mitad no explican las iniciativas adoptadas y no han establecido procedimientos de selección y búsqueda deliberada de candidatas. En muy pocos casos se detallan las iniciativas, se trata más bien de una declaración de intenciones. Y tampoco se detallan procedimientos concretos, mencionando únicamente que no adolecen de sesgos implícitos. En tres ocasiones, las empresas consideran que un porcentaje igual o inferior al 10% es adecuado y en los casos en los que el procedimiento es incluir candidatas en los procesos de selección no se detalla si se ha llevado a cabo o no, ni la efectividad de las medidas.

La CNMV, en su informe anual de Gobierno Corporativo, también pone de manifiesto este punto: habría que revisar este apartado de la memoria, buscando respuestas más concretas por parte de las compañías, para impulsar la adopción de medidas en los casos en que el número de consejeras fuera nulo o escaso.

Como vemos los países desarrollados de nuestro entorno se mueven entre un modelo de "recomendaciones" (EEUU, UK, Alemania) y otro modelo de medidas "obligatorias" (Noruega, Francia, Italia). Lo que sí podemos concluir es que la necesidad de considerar la diversidad de género en los ámbitos de toma de decisiones empresariales y, en concreto, que las mujeres tengan una presencia más equilibrada en los Consejos de Administración, es una tendencia cada vez más pronunciada en los ámbitos regulatorios y en los Códigos de Buen Gobierno de los países. Por tanto, las compañías deberían avanzar por este camino por convencimiento propio en vez de por imposición regulatoria.

En paralelo a las administraciones públicas, están surgiendo diversas iniciativas de la sociedad civil con la finalidad de impulsar el cambio. Destaca como ejemplo la iniciativa *30% Club*: se trata de un grupo de presidentes y organizaciones que voluntariamente se comprometen a incrementar el número de consejeras en las empresas inglesas. Entre ellos se encuentra Ian Powell, presidente de PwC en el Reino Unido. Aunque su posición es no estar a favor de las cuotas, sin embargo declaran públicamente que apoyan el objetivo del 30%. Pretenden motivar a los líderes de las compañías para que nombren a más consejeras, ampliando la base de talento femenino en los puestos directivos inferiores e impulsando a las mujeres directivas de talento.

La nueva revolución

Entender que el cambio es necesario, irrenunciable e inevitable y que es uno de los grandes hitos del Siglo XXI es esencial para las empresas y las sociedades que quieran anticiparse y obtener una ventaja competitiva.

Nunca anteriormente a nivel internacional se ha dado tanta importancia al potencial económico de las mujeres, como consumidoras, empleadas y directivas.

Un reciente informe del Banco Mundial, ha puesto de manifiesto que los países que apuestan por eliminar las barreras de género, obtienen a cambio como recompensa, más crecimiento económico, desarrollo y productividad. Han calculado que si las mujeres pudieran acceder a los mismos puestos y tener las mismas posibilidades se generaría ganancias de productividad de entre el 3% y 20% según el país. En la misma línea, Goldman Sachs ha estimado que en la Eurozona este porcentaje estaría en el 13%.

Los estudios confirman que las compañías que tiene representación relevante de mujeres en los consejos y en los puestos de alta dirección tienen mejores resultados (McKinsey & Company 2007. Women Matter). No se puede decir que esta correlación sea causal, pero sí es uno de los elementos integrantes de una compañía bien gestionada (Tabla 1).

Las mujeres representan aproximadamente el 80% de las decisiones de compra de productos de consumo y cada vez más suponen el 50% en las decisiones de compra de vehículos, inmuebles, financieras, productos de tecnología y compras por internet.

En las encuestas que hemos realizado, los directivos y directivas identifican los órganos mixtos como un valor añadido de las organizaciones.

Lo que está claro es que el peso de la mujer en las decisiones de compra y en las decisiones de inversión ha aumentado notoriamente y continuará haciéndolo. Esto lo saben bien las

Rosa García
Consejera Delegada de Siemens

"Una empresa diversa está más predispuesta al éxito, la empresa debe ser un reflejo de tus clientes, sino se convierte en una empresa muy débil".

Krista Walochick
Presidenta de Norman Broadbent

"Cuando la palanca del negocio es la innovación, la diversidad es esencial".

Carmen Gil
Directora Comercial
de FNAC

"Tener equipos mixtos e integrar la visión de los dos géneros enriquece la estrategia comercial y permite identificar y aprovechar más oportunidades. Si no lo haces, puedes estar dejando pasar oportunidades importantes".

compañías cuyos negocios se han visto afectados por este cambio. Han visto como contar con equipos directivos equilibrados en género ha significado mejorar sus estrategias de venta y por ende su facturación y resultados.

Las organizaciones necesitan contar con todo el talento a su alcance, generar entornos de constante innovación, sacar lo mejor de sus profesionales a través de un liderazgo más compartido y del trabajo en equipo. ¿Conseguir esto, pasa por contar con las mujeres en la toma de decisiones? Hemos preguntado a directivos y directivas. También hemos preguntado a los responsables de RRHH y existe consenso en que los equipos mixtos generan mayor riqueza y oportunidades de crecimiento (Tabla 2).

En el actual contexto económico, se hace si cabe más necesario contar con mejores equipos y con una mayor calidad en la toma de decisiones. Precisamente parece que la crisis está haciendo retroceder el número de directivas en nuestro país y la gravedad de las situaciones en muchas empresas hace que no se ponga atención a esta cuestión. Sin duda estos tiempos van a significar un crecimiento más lento del acceso de la mujer a la dirección pero también hay consenso en la opinión de que el cambio es imparable y que estamos en el camino aunque éste se prevé largo.

Tabla 1: Grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación: "Contar con mujeres en los órganos de decisión empresarial se ha convertido en un valor añadido para conseguir los resultados de la empresa"

	Hombres	Mujeres
Totalmente de acuerdo / de acuerdo	60%	87%
Totalmente en desacuerdo / en desacuerdo	40%	13%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

Tabla 2: Grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación: "Para superar la crisis económica actual, es necesario que en las empresas se configuren equipos de trabajo mixtos (hombres y mujeres) que permitan una toma de decisiones de mayor calidad"

	Hombres	Mujeres
Totalmente de acuerdo / de acuerdo	61%	89%
Totalmente en desacuerdo / en desacuerdo	39%	11%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

Las cuotas, un tema controvertido

Si las cuotas son necesarias para mejorar la posición de las mujeres en los ámbitos directivos o si son una imposición que no respeta la meritocracia, es un tema que genera sin duda mucho debate.

Hay una posición mayoritaria en contra de las mismas, argumentando que la capacitación y adecuación al puesto debe ser el único criterio para seleccionar a un candidato y que el más idóneo es el mejor preparado, independientemente de su género.

Sin embargo, hay otra postura, creciente en los últimos tiempos, que aboga por sistemas que aceleren una realidad donde no está equilibrada en absoluto la preparación de las mujeres y su acceso a los puestos de decisión. En estos casos se argumenta que existen otras cuotas, comúnmente aceptadas en diferentes ámbitos sociales, como pueden ser las cuotas geográficas en procesos electorales. También estamos aceptando que las mujeres que accedan a un cargo por ser parte de una cuota no van a estar suficientemente preparadas y, sin embargo, eso no se cuestiona cuando se elige a un hombre.

En el ámbito político, las cuotas en las listas electorales han favorecido una presencia de la mujer en los altos cargos de la administración pública mucho más equilibrada que en la empresa privada y no se cuestiona que la capacitación depende más de la persona que del género.

Las directivas que han contestado nuestra encuesta también discrepan en este punto, aunque mayoritariamente están en desacuerdo con el sistema de cuotas (Tabla 3).

Lo que sí es cierto es que la Comisión Europea, de mano de su vicepresidenta, Viviane Reding, ha lanzando un mensaje muy claro a las empresas europeas. Hay que utilizar todo el talento disponible y, para que las empresas de manera voluntaria mejoren sus indicadores, establece un plazo de un año, finalizando en Marzo 2012.

La Comisión hace un llamamiento a que desarrollen su propia manera creíble de aumentar el número de mujeres en puestos directivos y firmen el "Compromiso relativo a la presencia de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas europeas". Si la autorregulación fracasa, tomará medidas a nivel de la Unión Europea. Su objetivo es que la presencia de mujeres en los Consejos de Administración de grandes empresas europeas alcance el 30% en 2015 y el 40% en 2020.

Tabla 3: Grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación: "Si en mi empresa se implantara un sistema de cuotas para garantizar la paridad en los puestos de dirección, estaría de acuerdo"

	Hombres	Mujeres	Global
Totalmente de acuerdo / De acuerdo	23%	39%	34%
Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo	77%	61%	66%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección 2011.

Amparo Moraleda
Directora del Área Internacional de Iberdrola (a febrero de 2012)

"La iniciativa individual o privada no es siempre el mejor vehículo para crear bienes de utilidad pública. Si la meritocracia y la igualdad de oportunidades fuesen la norma en el mundo profesional, no haría falta ningún tipo de intervención. Es obvio que existe un desequilibrio en el número de mujeres en puestos de alta dirección y una regulación cauta para compensar esas inequidades es recomendable. En cualquier caso, con mucha prudencia porque el perjuicio puede ser enorme".

¿Qué opinan los directivos y directivas?

Entre los meses de octubre de 2011 y enero de 2012, hemos recogido la opinión de directivos y directivas sobre la situación de la mujer directiva en España. Recibimos 823 cuestionarios cumplimentados a través de una encuesta online, 582 de mujeres y 241 de hombres (70% y 30% respectivamente).

Hemos completado la información recogida en el cuestionario con las aportaciones realizadas en 65 entrevistas personales en profundidad. Durante estas entrevistas con directivos y directivas, hemos conversado sobre su trayectoria profesional y su experiencia personal en torno a la evolución de la mujer en el ámbito empresarial. Para recoger múltiples perspectivas, hemos entrevistado tanto a personas que ocupan presidencias, direcciones generales y funcionales, como profesionales de RRHH y profesionales que trabajan la igualdad de género desde este ámbito, asociaciones empresariales y fundaciones.

Retrato de nuestros encuestados

La gran parte de las mujeres encuestadas tiene entre 36 y 50 años e hijos a su cargo. Los hombres participantes son algo más veteranos que ellas y en su mayoría también tienen hijos a su cargo.

En el plano profesional, la mayoría de mujeres tiene entre 11 y 25 años de experiencia y cuentan con formación de posgrado. Los hombres se reparten a partes iguales entre los que tienen entre 11 y 25 años de experiencia y los que tienen más de 25 años y también cuentan en su mayoría con formación de posgrado. En ambos casos proceden de la empresa privada, principalmente del sector servicios, financiero y energía (Tabla 4).

Un 40% de las personas encuestadas ocupan cargos en la dirección general y un 15% dirigen unidades de negocio. Las áreas funcionales más

Tabla 4: Nivel de formación de las personas encuestadas

	Hombres	Mujeres	Global
Estudios básicos / secundarios	2%	1%	1%
Estudios universitarios	36%	35%	35%
Formación de posgrado (MBA, másters especializados)	62%	64%	64%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

representadas son Recursos Humanos, Finanzas y Marketing & Comunicación (Tabla 5).

Gran parte de las personas encuestadas forman parte de algún tipo de consejo o comité y pertenecen al primer y segundo nivel de dirección[3] . Sus empresas, en la mayoría de los casos, están obligadas según la legislación vigente a tener un plan de igualdad al tener un tamaño superior a 250 trabajadores (Tabla 6).

El panorama empresarial no muestra la imagen de igualdad de oportunidades que les gustaría. Pero ellos y ellas se sienten partícipes del cambio y así lo han manifestado en los resultados del cuestionario y, sobre todo, en las entrevistas. Gran parte de las directivas y los directivos entrevistados ponen encima de la mesa la necesidad de replantearse la forma en la que se organiza el trabajo, la manera de enfocar la carrera profesional, los criterios con los que se evalúa la idoneidad de los profesionales y el papel que juegan las empresas en todo este asunto.

Desde la visión estratégica que les proporciona su posición, entienden que más allá de la importancia que pueden tener las diferencias (o no) de género en perfiles competenciales y estilos de liderazgo, hoy más que nunca es necesaria la participación de personas con talento, en todos los niveles de la organización, para mantener y mejorar la competitividad de las empresas.

Tabla 5: Dirección liderada por las personas encuestadas

	Hombres	Mujeres	Global
Dirección General	48%	36%	40%
Dirección Unidad de Negocio	16%	15%	15%
Dirección de RRHH	12%	12%	12%
Dirección Financiera	7%	13%	11%
Dirección de Marketing y Comunicación	5%	11%	9%
Dirección Comercial	4%	7%	6%
Dirección de Logística, Operaciones y Producción	6%	4%	5%
Dirección de Sistemas	2%	2%	2%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

Tabla 6: Nivel organizacional donde se ubica el puesto de las personas encuestadas

	Hombres	Mujeres	Global
1. Primer nivel de dirección	44%	31%	35%
2. Segundo nivel de dirección	34%	35%	35%
3. Tercer nivel de dirección	18%	24%	22%
4. Cuatro nivel de dirección	4%	10%	8%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

[3] Entendemos por primer nivel de dirección los puestos de presidente, consejero delegado y director general; por segundo nivel los puestos que lideran líneas de negocio y áreas funcionales; por tercer nivel de dirección los puestos que reportan directamente al segundo nivel de dirección, al frente de departamentos o secciones; y por cuarto nivel de dirección aquellos que, reportando al tercer nivel de dirección, dirigen un departamento o unidad.

Arturo Fernández
Presidente de CEIM

"Estamos viviendo un cambio cultural en España que llevará tiempo. Es fundamental seguir trabajando por un cambio de mentalidad en los equipos que lideran las compañías para impulsar la presencia de la mujer en las posiciones directivas de primer nivel".

Nuria Sánchez
Manager de Cultura, Ética, Diversidad, Acción Social y Eventos de Orange

"Para conseguir que crezca el número de mujeres en la dirección, es clave trabajar para conseguir una mayor flexibilidad en las formas de trabajo y conseguir organizaciones que funcionen por meritocracia y orientadas a resultados".

Factores que han impulsado sus carreras

Las personas encuestadas destacan que los factores que han tenido más influencia para facilitar el acceso al puesto que ocupan en la actualidad son aquellos relacionados directamente con su propio esfuerzo y resultados y los que menos han influido están relacionados con el entorno circunstancial que les rodea, como las políticas de la compañía o los superiores directos. No existen diferencias de percepción entre hombres y mujeres en este aspecto (Tabla 7).

Las medidas de impulso de las empresas han sido útiles

Asumiendo que los méritos propios son la principal puerta de acceso a los puestos directivos, preguntamos a las mujeres participantes acerca de su experiencia en alguna iniciativa de su empresa para impulsar las carreras profesionales femeninas.

Ellas ven con buenos ojos estas medidas en la mayoría de los casos y las consideran útiles. Aunque algunos de los directivos consultados (que nunca han participado en este tipo de programas) perciben desde fuera un doble riesgo. Por un lado, este tipo de iniciativas pueden herir susceptibilidades en el colectivo masculino, por considerar que la existencia de dichos programas aumentan las oportunidades de desarrollo de ellas en detrimento de las suyas. Y por otro, las participantes pueden sentirse sobreprotegidas por la organización y ante la tesitura de tener que demostrar doblemente su capacidad para ocupar puestos de dirección (Tabla 8).

Durante el trascurso de las entrevistas se ha puesto de manifiesto que, además de una excelente preparación, es muy relevante tener tiempo para invertir en el trabajo y en el desarrollo profesional propio para conseguir buenos resultados.

Tabla 7: Factores que más han influido en el acceso al puesto actual

	Hombres	Mujeres	Global
Mi formación y experiencia	79%	80%	80%
Mis resultados a lo largo de mi trayectoria profesional	68%	68%	68%
La visibilidad conseguida en el desempeño de roles anteriores	51%	52%	52%
Soy fundador de la empresa/soy miembro de la familia fundadora	14%	13%	14%
Mi jefe directo	14%	20%	18%
La política de impulso de la carrera profesional de mi empresa	10%	7%	8%
Mis contactos	18%	19%	19%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

Tabla 8: Cómo valoran las medidas/planes que facilitan el acceso de la mujer a puestos de dirección sus beneficiarias

	Mujeres
Sí, ha sido de gran utilidad	81%
Sí, pero no me ha ayudado demasiado	19%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

Pero, ¿cómo se organizan para poder mantener un alto nivel de disponibilidad y dedicar tiempo a sus carreras?

Ellos se apoyan en ellas y ellas externalizan

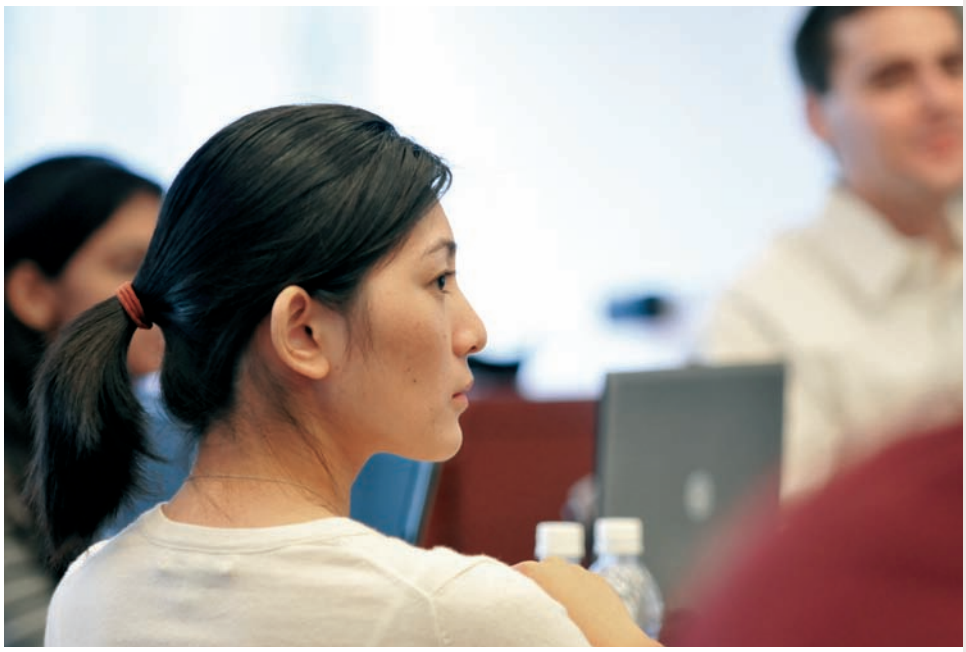
Cuando les preguntamos sobre sus principales apoyos a la hora de encontrar tiempo para dedicarse a su carrera, hemos detectado una de las diferencias más relevantes entre los directivos y las directivas. Las directivas se apoyan principalmente en los servicios de asistencia en el hogar, mientras que los directivos comentan que su principal apoyo son sus parejas. Intentando encontrar una explicación ampliada a estas respuestas, en las entrevistas hemos podido constatar que los directivos (en masculino) de primer nivel suelen pertenecer a familias de un solo ingreso, por lo que sus parejas se responsabilizan habitualmente del ámbito doméstico. Las cifras también muestran señales de cambio. Observamos que un, para nada desdeñable, 29% de hombres señala los servicios de asistencia en el hogar como su principal apoyo y un 32% de mujeres dice que su principal apoyo es su pareja (Tabla 9).

Más allá de los recursos externos en los que puedan apoyarse, tanto hombres como mujeres hacen especial énfasis en su capacidad personal para mantener una gestión eficiente de su propio tiempo y niveles elevados de productividad personal. Las nuevas tecnologías son un gran aliado, permitiéndoles mantener organizada la agenda, reducir el tiempo invertido en viajes y desplazamientos y casi el don de la ubicuidad.

Tabla 9: Recursos de apoyo para dedicar tiempo al trabajo y al desarrollo profesional

	Hombres	Mujeres	Global
Asistencia del hogar	29%	43%	40%
En la pareja	47%	33%	36%
En otros familiares (padres, hermanos, etc.)	11%	19%	17%
Ninguno de los anteriores	13%	5%	7%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.



Maite Ballester
Partner & Managing director de 3i España

"Querer es poder. Es importante tener claros los objetivos y planificar las acciones para desarrollar la carrera que quieres. Las mujeres somos capaces de hacerlo".

Milagros Venegas
Directora de RRHH de Sacyr Vallerhermoso

"La mujer hoy en día en España puede llegar donde se proponga. Soy una firme convencida de que querer es poder, pero no nos olvidemos nunca de hacer aquello que nos permita realizarnos como personas y ser felices. Quizá el camino que debamos recorrer no se ubica en las empresas, sino en el seno mismo de nuestra sociedad. El reparto de roles, los estereotipos y las naturales diferencias entre hombres y mujeres, éstas son a mi parecer las cuestiones que más peso tienen en el desarrollo de la propia mujer en el mundo empresarial y profesional".

Una carrera ralentizada por los obstáculos

Igual que hay factores que facilitan el desarrollo y la excelencia profesional, hay otros que lo dificultan, especialmente en el caso de las mujeres. Aunque la proporción no es mayoritaria, nos encontramos con que un tercio de las mujeres encuestadas valora que el ritmo de ascenso en su carrera profesional ha sido más lento que el de sus homólogos. Y esto es algo que a los hombres no les suele ocurrir.

Las mujeres que han llegado a puestos directivos no suelen identificar barreras en su propia carrera profesional, pero sí advierten que otras mujeres de su entorno se han enfrentado a algunas circunstancias que han dificultado e incluso frenado sus carreras. En cualquier caso, parece que las mujeres son más conscientes que los hombres de las barreras con las que se enfrentan ellas mismas en sus carreras profesionales y creen que les resulta más difícil acceder a puestos de dirección (Tabla 10).

Las miradas masculinas y femeninas se muestran discordantes al emitir una opinión sobre el grado de exigencia requerido a las mujeres a la hora de acceder a la dirección. Ellos opinan de manera mayoritaria que el grado de exigencia es el mismo para ambos géneros; ellas, sin embargo, perciben un grado de exigencia mayor. Esta diferencia puede estar motivada por los frenos que experimentan de manera desigual hombres y mujeres en su camino hacia la Dirección (Tabla 11).

Pero ¿cuáles son esos obstáculos que encuentra una mujer en su travesía hacia la dirección?

Tabla 10: Grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación: "Una mujer lo tiene más difícil que un hombre para acceder a un puesto de dirección"

	Hombres	Mujeres	Global
Totalmente de acuerdo /De acuerdo	61%	88%	81%
Totalmente en desacuerdo /En desacuerdo	39%	12%	19%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

Tabla 11: En relación al acceso a puestos de relevancia, crees que a las mujeres se les exige en cuanto a méritos y capacidades...

	Hombres	Mujeres	Global
Más que a los hombres	22%	72%	58%
Igual que a los hombres	74%	27%	40%
Menos que a los hombres	4%	1%	2%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

Las piedras en el camino

La principal barrera para la mujer pre-directiva y directiva sigue siendo la dificultad para conciliar la vida personal y la profesional, dificultad provocada por los horarios excesivos y la baja flexibilidad en la organización del trabajo (70% de respuestas). De hecho, casi la mitad de las mujeres que responden a esta encuesta (42%) ha tenido que renunciar en algún momento de su carrera profesional a un puesto por ser incompatible con su vida personal.

Uno de los obstáculos principales en el progreso de la mujer es el conjunto de responsabilidades familiares (63%). Todavía hoy, según muestran los resultados de la encuesta, el cuidado de menores y mayores dependientes recae en mayor medida sobre la figura de la mujer. La corresponsabilidad en el hogar sigue siendo una asignatura pendiente en numerosas familias.

Si se pone el foco sobre la maternidad, se observa que esta situación puede actuar como un estereotipo que condiciona las posibilidades de ascenso de las mujeres. Éstas a menudo son vistas, a pesar de su fuerte orientación hacia su propio desarrollo, como profesionales que en un momento dado pueden disminuir su dedicación o rendimiento a favor del cuidado de sus hijos. Esta maternidad coincide en muchos casos con los años críticos en el progreso a la dirección. La paternidad, sin embargo, sale favorecida desde esta óptica porque se percibe a los padres como profesionales más enfocados en los resultados de su trabajo para "mantener a la familia".

Otra barrera destacada es la presencia, en algunas empresas, de una cultura masculinizada, poco proclive a crear las condiciones que permitan la contribución de la mujer en condiciones igualitarias. Algunas de las personas consultadas explican que la situación en algunas empresas hace que la mujer se sienta poco respaldada e incómoda en posiciones directivas en especial cuando son las primeras en llegar y se encuentran que la forma de organizar el trabajo y de relacionarse en actividades informales responde a patrones típicamente masculinos. Todavía hay empresas con un estilo de organización heredado de hace años, cuando los hombres trabajaban y sus mujeres estaban en casa cuidando a la familia. El trato a la mujer ahora suele ser igualitario al hombre, pero las circunstancias de las mujeres no lo son (Tabla 12).

Tabla 12: ¿Crees que la mujer suele enfrentarse a barreras específicas en su carrera hacia la dirección?

	Hombres	Mujeres	Global
Dificultad para conciliar / horarios excesivos / poca flexibilidad	76%	68%	70%
Las responsabilidades familiares	72%	60%	63%
La cultura de empresa masculinizada	50%	61%	59%
La necesidad de viajar constantemente	27%	27%	27%
Falta de ambición profesional	24%	28%	27%
Bajo apoyo por parte de los superiores/ dirección	23%	25%	25%
Red de contactos limitada	5%	16%	13%
Baja visibilidad interna	4%	16%	13%
Falta de conocimientos y/o habilidades	2%	1%	1%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

Mónica Oriol
Presidenta de Seguriber y presidenta del Círculo de Empresarios

"En igualdad de condiciones de desempeño, la promoción es un tema de confianza. Y la confianza es un tema de relaciones personales. En ese terreno, las mujeres estamos peor posicionadas. Las cuotas son un atajo, pero implican un riesgo muy alto".

Además de los factores ya señalados, otras barreras que condicionan el acceso de la mujer a la dirección es la aplicación de la discrecionalidad en los procesos de promoción y los mayores condicionantes frente al hombre. En este caso, casi la mitad de las mujeres considera que en sus empresas los procedimientos de promoción no se aplican con transparencia, frente a un tercio de los hombres. En las entrevistas también se manifiesta que, en ocasiones, los criterios de evaluación a la hora de elegir las personas promocionables o seleccionables no son claros, por lo que hay un alto riesgo a que actúen elementos no vinculados a la meritocracia, como la afinidad con el superior, la cantidad de horas invertidas, etc. Y en el caso de las mujeres, además, se valoran aspectos como la posibilidad de tener que asumir en un futuro responsabilidades relacionadas con el cuidado de familiares y disminuir la disponibilidad y dedicación al trabajo. Algunos entrevistados concluyen que en ocasiones la promoción masculina se asocia más al potencial y la femenina a los resultados demostrados (Tablas 13 y 14). Por último, muchas mujeres directivas plantean una autocrítica hacia el colectivo femenino. Y es que han vivido en su propia piel y siguen observándolo en otras que, las mujeres no establecen estrategias activas para hacer visibles los resultados de su trabajo, muchas no se atreven a transmitir sus expectativas de crecimiento en su trayectoria profesional. Las mujeres tienen menos visibilidad, exigen menos que los hombres y se focalizan más en el desarrollo del trabajo que en las relaciones personales en el ámbito profesional.

Tabla 13: Grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación: "En mi empresa existe transparencia en los procedimientos de promoción"

	Hombres	Mujeres	Global
Totalmente de acuerdo /De acuerdo	74%	55%	60%
Totalmente en desacuerdo /En desacuerdo	26%	45%	40%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

Tabla 14: Grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación: "A la hora de promocionar a una mujer hay mayores condicionantes que cuando se promociona a un hombre"

	Hombres	Mujeres	Global
Totalmente de acuerdo /De acuerdo	49%	85%	75%
Totalmente en desacuerdo /En desacuerdo	51%	15%	25%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

Dirección y equilibrio, ¿irreconciliables?

Como ya hemos visto, una de las principales barreras en el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres es la dificultad de conciliar la vida profesional y la atención al conjunto de responsabilidades familiares.

La mayoría de las mujeres que responden a nuestra encuesta coincide en que, si se acogiera a alguna medida de conciliación, su carrera directiva podría frenarse. Los hombres se distribuyen casi a partes iguales en sus respuestas (Tabla 15).

En torno al 40% de encuestados (hombres y mujeres) consideran que las tareas domésticas y de cuidado de familiares no se están repartiendo de manera equitativa en su hogar (Tabla 16).

A la hora de conocer la realidad respecto al equilibrio entre vida familiar y profesional de los directivos, nos encontramos con que una gran mayoría de directivos y directivas alargan la jornada laboral de manera habitual. Para un tercio de mujeres encuestadas y para la mitad de los hombres es frecuente trabajar en períodos de descanso (vacaciones, fines de semana o festivos) (Tablas 17 y 18).

Tabla 15: Grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación: "En mi caso, creo que acogerse a una medida de conciliación, frena mi carrera directiva"

	Hombres	Mujeres	Global
Totalmente de acuerdo /De acuerdo	56%	70%	66%
Totalmente en desacuerdo /En desacuerdo	44%	30%	34%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

Tabla 16: Grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación: "En mi hogar, considero que las tareas domésticas y de cuidado de familiares (hijos y mayores) se reparten de manera equitativa"

	Hombres	Mujeres	Global
Totalmente de acuerdo /De acuerdo	61%	58%	59%
Totalmente en desacuerdo /En desacuerdo	39%	42%	41%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

Tabla 17: Grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación: "La mayoría de los días, suelo alargar mi jornada laboral"

	Hombres	Mujeres	Global
Totalmente de acuerdo /De acuerdo	86%	80%	81%
Totalmente en desacuerdo /En desacuerdo	14%	20%	19%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

Tabla 18: Frecuencia con la que su trabajo les exige trabajar en vacaciones, fines de semana y/o períodos de descanso"

	Hombres	Mujeres	Global
En alguna ocasión	49%	57%	55%
Sí, habitualmente	49%	36%	40%
No, nunca	2%	7%	5%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

Paloma Sobrini
Ex-decana del Colegio Oficial de Arquitectos de Madrid

"Yo he optado, ellos no tienen que optar".

José Manuel Morán
Consejero de Abertis Telecom

"Yo no creo en los directivos sin familia, tanto si se trata de un hombre o de una mujer. Los directivos efectivos tienen que desarrollarse íntegramente como persona y no renunciar a ningún aspecto de su vida personal".

Aún no es mayoritario el número de empresas españolas que, de manera proactiva, ponen en marcha medidas de conciliación /flexibilidad. Y menos aún, que piensen en el nivel directivo a la hora de diseñar estas medidas. La gran mayoría de los encuestados no se han acogido nunca a ninguna de estas medidas. Y los que sí lo han hecho, han optado por medidas que les permite adaptar el tiempo y el espacio en el que trabajan mediante la flexibilización de horarios y el teletrabajo (Tabla 19).

Según los testimonios de las entrevistas, estas dos medidas de flexibilidad parecen ser las más utilizadas por los directivos de ambos géneros y las más eficaces para mantener en equilibrio las dos esferas de la vida. Sobre todo, teniendo en cuenta que las nuevas tecnologías permiten realizar en remoto parte de sus funciones y mantenerse disponibles e informados, por lo que su actividad profesional no debería verse afectada por atender al mismo tiempo otros asuntos.

A pesar de que su realidad parece reflejar que conciliación y carrera directiva no son compatibles, los mismos encuestados afirman en su mayoría que la conciliación sí puede ser compatible con asumir cargos de más responsabilidad (Tabla 20).

De acuerdo a los testimonios, conseguir el equilibrio es más el resultado y combinación de varias habilidades de gestión (planificación, priorización, delegación, visión, etc.) que fruto de la existencia o no de medidas de conciliación establecidas por la ley o por políticas de empresa.

Tabla 19: Porcentaje de directivos/as que se han acogido a alguna medida de conciliación/flexibilidad de las ofrecidas por su empresa

	Hombres	Mujeres	Global
No, no me he acogido	83%	74%	77%
Sí	12%	22%	19%
No, porque no existen medidas de este tipo en mi empresa	5%	4%	4%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

Tabla 20: Grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación: "Creo que es compatible la conciliación con un puesto directivo"

	Hombres	Mujeres	Global
Totalmente de acuerdo /de acuerdo	56%	70%	66%
Totalmente en desacuerdo /en desacuerdo	44%	30%	34%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

Los directivos no se acaban de creer el compromiso institucional de sus empresas

Cuando se les pregunta sobre el compromiso de la alta dirección para contar con más mujeres, las respuestas varían mucho entre hombres y mujeres, aunque la respuesta global es que no perciben un verdadero compromiso de los CEO's (Tabla 21).

La mayoría considera que en las empresas con mujeres en los órganos de dirección, este compromiso es mayor. Lo que no sabemos a ciencia cierta es si se trata de la causa o de la consecuencia (Tabla 22).

Tabla 21: Porcentaje de directivos/as que creen que "existe un verdadero compromiso por parte de los CEOs y/o equipos directivos de contar con mujeres"

	Hombres	Mujeres	Global
No	51%	80%	72%
Sí	49%	20%	28%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

Tabla 22: Porcentaje de directivos/as que consideran que "el compromiso con la igualdad es mayor en compañías o entidades con una mayor presencia de mujeres en los órganos de dirección"

	Hombres	Mujeres	Global
No	28%	16%	19%
No lo sé	28%	30%	30%
Sí	44%	54%	51%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

Inma Shara
Directora de orquesta

"Ejercer el liderazgo no es una cuestión formal, es una cuestión moral donde los acordes predominantes que componen la armonía de equipo son: la implicación afectiva, la aplicación de la inteligencia emocional, la autocrítica, la capacidad de influir, la credibilidad y la comunicación interna que se imponen como herramientas indispensables para aglutinar todas y cada una de las individualidades, optimizando de esta forma todos y cada uno de los talentos sin coartar sus capacidades, siempre desde la pasión y motivación".

Más de una década para alcanzar el equilibrio en la dirección de las compañías

En España hemos avanzado mucho en pocos años en el acceso de la mujer al mundo laboral. La mayoría de los directivos entrevistados se identifican con una generación de transición. Muchos han crecido en familias donde la figura materna no ha desarrollado una carrera profesional y ahora sus propios hijos e hijas, con total normalidad, se están formando o están iniciando sus carreras profesionales con expectativas de desarrollo similares.

Sin embargo, en la cuestión que nos ocupa, el acceso de la mujer a los niveles más altos de la organización, el camino a recorrer se presume largo. Más de la mitad de los que han respondido nuestra encuesta consideran que esta meta puede ser alcanzable en los próximos 10 años, frente a más de un tercio que cree que necesitaremos más tiempo, siendo incluso necesario un relevo generacional para que esto ocurra. En todos los casos la mujer es más pesimista que el hombre.

Algunas investigaciones han proyectado cuándo se hará realidad el equilibrio de género en la dirección. Por ejemplo, el *Equality and Human Rights Commission*, en 2008, estimaba 70 años para alcanzar el equilibrio en los Consejos de las 100 mayores compañías británicas.

Uno de los factores condicionantes que preocupa especialmente es la crisis económica, que hace que tanto en el ámbito de la Administración Pública como en las empresas se releguen a un segundo plano las acciones encaminadas a apoyar la igualdad para poder atender otras prioridades de naturaleza más urgente.

Sin embargo, casi la totalidad de los participantes en este estudio considera que, con independencia del tiempo que se tarde en alcanzar el equilibrio en las posiciones de dirección, se trata de un fenómeno imparable apoyado por un cambio que trasciende la realidad de las empresas y que se encuentra en el ámbito de lo social (Tabla 23).

Tabla 23: Expectativas sobre el logro del equilibrio de género en la dirección de las compañías en el futuro

	Hombres	Mujeres	Global
Optimista, aunque es un objetivo que se alcanzará a largo plazo, no antes de 10 años	60%	49%	52%
Poco optimista, se trata de un objetivo que se cumplirá después de al menos un relevo generacional, no antes de unos 20 años	21%	37%	33%
Muy optimista, se están dando pasos de gigante. Quizás dentro de 5 a 10 años, podamos hablar de paridad	16%	8%	10%
Pesimista, hay demasiados condicionantes para que se lleguen a cumplir algún día	3%	6%	5%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

Competencias, ¿un terreno unisex?

La cuestión sobre si determinadas competencias se observan con mayor frecuencia en un directivo o en una directiva arroja opiniones contrapuestas.

Algunos estudios señalan que existen grandes similitudes en las habilidades y comportamientos manifestados entre directivos y directivas, sobre todo, si tenemos en cuenta que las competencias se desarrollan en función de las demandas del entorno en el que se mueven los profesionales. Sin embargo, los participantes en nuestra encuesta se dividen casi a partes iguales, siendo un 53% de los encuestados quienes opinan que sí frente a un 47% que opinan que no.

Las personas que perciben diferencias en las habilidades de directivos y directivas señalan la flexibilidad, la organización- planificación y la dirección de personas como aquéllas en las que hay mayores diferencias de género.A la hora de aportar argumentos sobre por qué la mujeres aportan más flexibilidad que los hombres, se considera que ellas aplican con mayor asiduidad la escucha activa y la empatía lo que les permite detectar con mayor precisión los detalles que alertan sobre la necesidad de realizar cambios y adaptarse a diferentes estilos de personas o de entornos.

En relación a la organización y la planificación, ellas, según los entrevistados, se muestran más conscientes de los tiempos, tanto del proyecto como del equipo y hacen un seguimiento más exhaustivo de los principales hitos y son más insistentes en el cumplimiento de plazos.

En las entrevistas en profundidad también nos hemos encontrado las dos posiciones: una sostiene que las competencias son similares y que se desarrollan en función de la demanda del entorno y se modelan por la cultura empresarial; en el polo opuesto, otro grupo de entrevistados sostiene que sí existen diferencias aunque, matiza, se van diluyendo.

Cada vez es más común observar un cambio de las competencias tradicionalmente identificadas como masculinas (mando, jerarquía, autoridad) hacia las femeninas (consenso, empatía, comunicación). Cada vez menos se consideran como competencias de uno u otro sexo, sino simplemente como un atributo del perfil directivo (Tabla 24).

Tabla 24 : Atribución de directivos/as de competencias según el género

	Directivo	Directiva	Indiferente
Flexibilidad	13%	71%	16%
Organización y planificación	8%	62%	29%
Dirección de personas o equipos	13%	49%	39%
Orientación al cliente	8%	43%	49%
Gestión de riesgos	19%	32%	49%
Tolerancia a la presión	42%	26%	33%
Iniciativa	20%	23%	57%
Innovación	18%	18%	64%
Toma de decisiones	28%	14%	57%
Orientación a resultados	24%	12%	64%
Visión estratégica	29%	9%	62%
Liderazgo	39%	9%	52%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

Iñaki Ereño Iribarren
Consejero delegado de Sanitas

"Aunque me resulta difícil generalizar, en base a mi experiencia sí podría decir que las mujeres aportan una mayor capacidad de consenso, un mayor análisis de detalle, una mejor organización y una expectativa de cumplimiento de plazos y de formas mayor que los hombres en general. Para mí, está claro que los equipos mixtos enriquecen las decisiones".

¿Preparadas para el futuro?

Los cambios producidos a raíz del desarrollo de la sociedad de la información, la globalización y la crisis económica demandan el desarrollo de nuevas competencias en los equipos directivos.

En respuesta al proceso de internacionalización de los mercados, cada vez es más necesario tener capacidad para trabajar en ambientes multiculturales y multilingües, es decir desarrollar la flexibilidad como habilidad que permite adaptarse a nuevas formas de pensar y hacer, y saber gestionar la diversidad de los equipos. En este punto, parece que las mujeres se muestran menos dispuestas a aceptar cambios profesionales que impliquen cambios de residencia.

Durante las entrevistas ha existido consenso acerca de cómo se están gestionando las dos carreras profesionales en el seno de la pareja. En muchas ocasiones se elige preferentemente cuidar e impulsar la carrera del hombre, unas veces porque es quien mayor remuneración recibe o posibilidades de proyección tiene y otras porque simplemente el hombre no está dispuesto a reorientar su carrera profesional a favor de la de su pareja. En muchos casos son las responsabilidades familiares las que condicionan la decisión.

Este hecho se puede considerar como otra barrera al crecimiento profesional de las mujeres directivas, sobre todo considerando que se prevé un aumento de la necesidad de movilizar a los profesionales en las próximas décadas (Tabla 25).

Tabla 25: Barreras para la internacionalización de la carrera de la mujer

	Hombre	Mujer	Global
Sí, las responsabilidades familiares	54%	69%	65%
No, considero que tiene las mismas barreras que los hombres	40%	24%	28%
Sí, falta de predisposición a vivir en otro país	6%	5%	5%
Sí, su capacidad para expresarse en otros idiomas	0%	2%	1%
Sí, su experiencia	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

Tabla 26: Grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación: "Un equipo integrado por hombres y mujeres tiende a innovar más que uno formado sólo por hombres o mujeres"

	Hombres	Mujeres	Global
Totalmente de acuerdo /De acuerdo	83%	93%	90%
Totalmente en desacuerdo /En desacuerdo	17%	7%	10%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

Por otro lado, una de las competencias claves de las personas y equipos en el nuevo entorno de crisis es ser capaz de impulsar y liderar procesos de *innovación y cambio*, identificando nuevas oportunidades para la compañía, emprendiendo acciones, involucrando a personas y fomentando el espíritu de innovación en el equipo. La gran mayoría de los encuestados considera que un equipo diverso en género tiende a innovar más que uno formado sólo por hombres o mujeres (Tabla 26).

Como consecuencia del desarrollo de los negocios en el entorno web, se hace vital la familiarización con las nuevas oportunidades que ofrecen las redes sociales y el comercio electrónico para la empresa y la manera de relacionarse con los mercados en este entorno. Al mismo tiempo, la aparición de nuevas tecnologías tiene implicaciones en la localización de los centros de trabajo, de los trabajadores y en definitiva, de la organización del trabajo, demandando la habilidad de gestionar personas en remoto (diferentes lugares) y de manera asíncrona (diferentes tiempos).

A modo de indicador de hasta qué punto las nuevas tecnologías forman parte de la vida profesional de directivas y directivos, les preguntamos sobre su grado de actividad en las redes sociales. Las respuestas nos indican que las mujeres se muestran algo más activas que los hombres, utilizando las redes sociales tanto a nivel personal como profesional (Tabla 27).

Tabla 27: Grado de utilización de las redes sociales por parte de los directivos/as

	Hombre	Mujer	Global
Las uso a nivel personal	15%	15%	15%
Las uso a nivel profesional	18%	28%	25%
Las uso tanto a nivel personal como profesional	25%	34%	31%
No suelo utilizarlas	42%	23%	29%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

Mónica Deza
Vicepresidenta de Innovación de McCann Worldgroup

"Las claves del progreso profesional se basan, en primer lugar, en tener nuestra propia definición de valores y éxito personal . Además, hay que ser "glocal", curioso, positivo, capaz de arriesgar, tener capacidad de sacrificio, ser flexible al cambio e inflexible con la mediocridad. Las nuevas carreras directivas necesitan de verdaderos emprendedores pues estamos en una era donde debemos reinventar un sistema económico caduco".

El estilo de dirección, ¿cuestión de género?

A fecha de hoy, diversas investigaciones realizadas en diferentes contextos y con diferentes metodologías no han podido argumentar la existencia clara de diferencias de género en el estilo de liderazgo.

En nuestra encuesta y en la serie de entrevistas realizadas hemos preguntado acerca de la percepción que tienen los directivos y directivas sobre esta cuestión y nuestros resultados también manifiestan disparidad de opiniones. Para la gran mayoría de las mujeres sí existen atributos del estilo de liderazgo inherentes al género, mientras que los hombres se dividen a partes iguales entre los que creen que sí existen diferencias y los que opinan que no (Tabla 28).

Las personas que encuentran diferencias definen el estilo de liderazgo de la mujer como más orientado hacia la utilización de la intuición y la empatía y más predispuesto a la escucha activa (Tabla 29).

Respecto a la cuestión sobre si las mujeres directivas tienden a construir equipos cuyas relaciones se basan más en la colaboración que en la competición, las respuestas dadas por mujeres y hombres son diametralmente opuestas. Ellas piensan que sí, ellos que no (Tabla 30).

Tabla 28: "¿Crees que hay características en el estilo de dirigir personas atribuibles al género?"

	Hombres	Mujeres	Global
No	45%	20%	27%
Sí	55%	80%	73%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

Tabla 29: Características del estilo de dirección atribuibles a las mujeres

	Hombre	Mujer	Global
Intuición	24%	19%	21%
Empatía	17%	21%	20%
Capacidad de escucha	19%	18%	18%
Capacidad para trabajar en equipo	13%	17%	16%
Habilidades de comunicación	10%	13%	12%
Asunción de riesgos controlada	17%	12%	13%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

Tabla 30: Grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación: "Los miembros de un equipo liderado por una mujer tiende más a colaborar que a competir"

	Hombres	Mujeres
Totalmente de acuerdo / de acuerdo	31%	74%
Totalmente en desacuerdo / en desacuerdo	69%	26%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

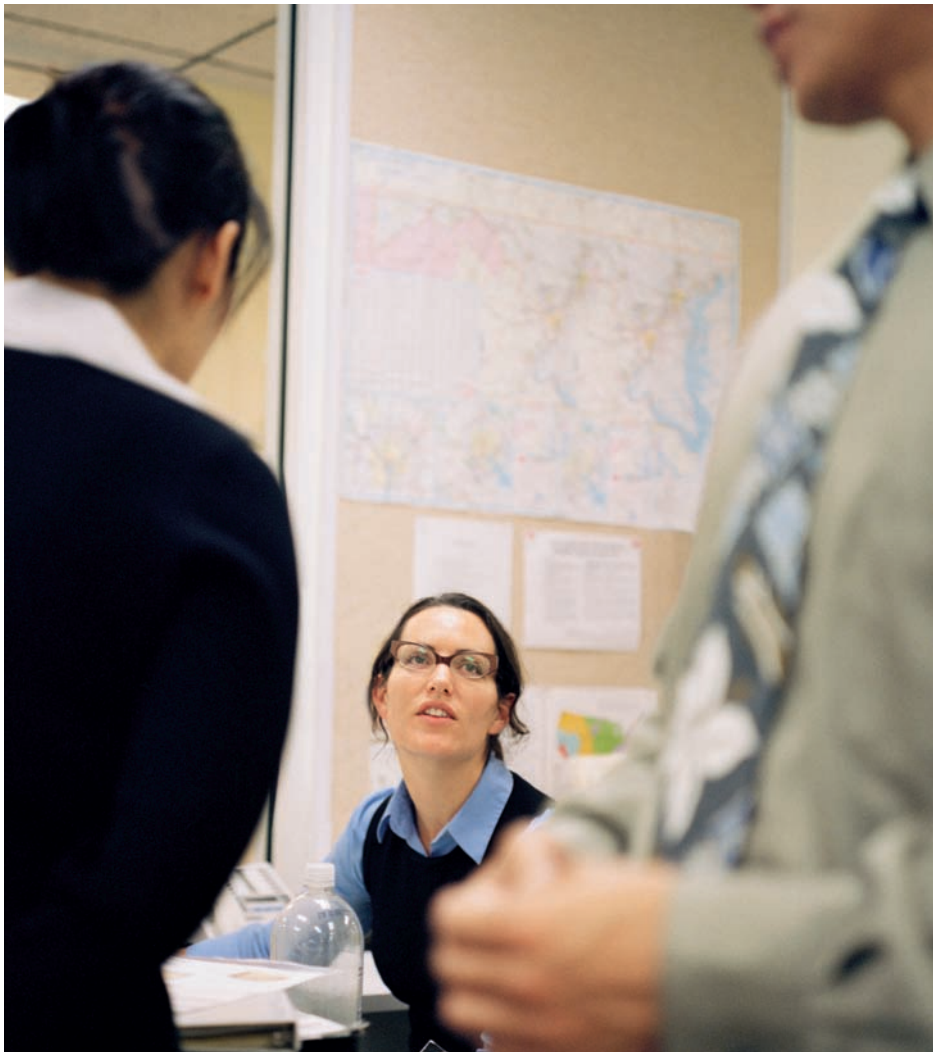
El marco regulatorio, objeto de reflexión

A la hora de valorar la eficacia del actual marco regulatorio, más de la mitad de los hombres y mujeres encuestados creen que no se impulsa suficientemente bien la presencia de la mujer en puestos directivos. Hombres y mujeres opinan de este modo por distintas razones. La mayoría de hombres creen que no hace falta regular esta materia. Más de la mitad de las mujeres consideran que actualmente no se están consiguiendo resultados y es necesario cambiar el marco regulatorio (Tabla 31).

Tabla 31: "¿Crees que el actual marco regulatorio impulsa la presencia de la mujer en puestos de dirección?"

	Hombres	Mujeres	Global
No hace falta regular esta materia	76%	42%	51%
No, creo que el actual marco regulatorio no consigue resultados y debe cambiarse	24%	58%	49%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.



Alejandro Pociña
Presidente de Steelcase

"En el futuro veremos un porcentaje superior de mujeres directivas, además de por otros motivos, tendrá también que ver con el estilo de dirección. Hoy se necesitan más que nunca empleados motivados e ilusionados y eso implica una manera de liderar diferente, que saque lo mejor de las personas, algo que se adapta mucho al estilo de liderazgo femenino".

Las empresas están activas

El compromiso de las compañías por impulsar la presencia de mujeres en los órganos de dirección está creciendo aunque aún queda mucho camino por andar. Aunque parte de las grandes compañías ya se han puesto manos a la obra en implantar medidas que faciliten este acceso, todavía es una asignatura pendiente para muchas otras.

Como muestran los datos de la encuesta realizada, menos de la mitad de los directivos afirma que sus compañías han puesto en marcha este tipo de medidas (Tabla 32).

Pero no hay una postura unánime

Y es que no todas las compañías tienen clara la necesidad de actuar en éste ámbito porque no han encontrado aún la forma adecuada de abordarlo o creen que no es necesario hacerlo y confían en que la propia evolución de sus organizaciones y de las tendencias en el mercado laboral llevará a una mayor presencia de la mujer en las esferas de toma de decisiones. La actual situación económica ha acentuado la focalización de las compañías en la eficiencia y la

Tabla 32: ¿Tu empresa ha puesto en marcha medidas o planes para facilitar el acceso de la mujer a puestos de dirección?

	Hombres	Mujeres	Global
No	44%	59%	55%
No lo sé	14%	12%	12%
Sí	42%	29%	33%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

Tabla 33: Principales palancas para facilitar que una mujer acceda a puestos directivos

	Hombres	Mujeres	Global
Cambio cultural de la empresa hacia un modelo más igualitario	16%	18%	17%
Cambio de una cultura menos presencialista a otra más orientada a resultados y flexible	16%	18%	18%
Políticas de empresa proactivas de impulso de la mujer hacia puestos directivos	16%	14%	15%
Racionalización de los horarios de trabajo	14%	12%	12%
Reparto más equitativo de las tareas domésticas y de cuidado de familiares	13%	10%	11%
Formación ligada a la dirección	11%	10%	11%
Fortalecer la red de contactos	5%	8%	7%
Programa de orientación o acompañamiento/*mentoring*/*coaching*	5%	5%	5%
Tener referentes o modelos en los que inspirarse	4%	5%	4%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

reestructuración interna, aplazando las iniciativas que no vayan ligadas a una mejora a corto plazo.

Sin embargo, los directivos y directivas consultados sí tienen claro que es necesario pasar a la acción.

Como muestran los resultados de la encuesta, algunos de los retos que las compañías tienen por delante son impulsar el cambio hacia un modelo más igualitario y hacia un enfoque más orientado a resultados (Tabla 33).

Sin duda, el cambio sólo puede nacer de un compromiso real y firme de la alta dirección, incluir sistemas de medición que permitan conocer la realidad en todos sus aspectos, establecer objetivos concretos en esta materia e implantar las medidas necesarias para alcanzarlos.

La conciliación ¿un reto exclusivo para la mujer?

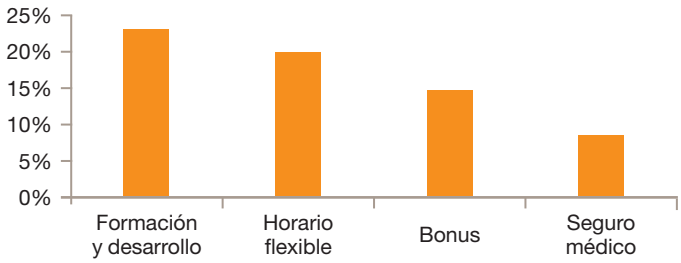
El ámbito más trabajado en las organizaciones suele ser el de la conciliación, fruto de la puesta en marcha de los planes de igualdad impulsados por la Ley Orgánica 3/2007. La toma de conciencia en cuanto a la necesidad de conciliar vida laboral y personal es cada vez mayor, especialmente en el ámbito de la gran empresa, y aunque sigue siendo la mujer la que más acude a estas medidas, en las compañías empieza a desvincularse paulatinamente este aspecto con la mujer y se aborda como una necesidad de todos los profesionales, mujeres y hombres.

El rol que juega el trabajo en la vida del individuo está cambiando y las generaciones más jóvenes demandan trabajos que les permitan tener tiempo libre. Las compañías empiezan a ser conscientes de este cambio y de la necesidad de ser competitivas y atractivas en este aspecto.

El equilibrio entre vida personal y profesional ha pasado a ser un aspecto clave a la hora de valorar una oferta de trabajo, según se desprende del estudio *Millennials at work: perspectives of a new generation*, realizado por PwC en 2011. El estudio, basado en las respuestas de 4.364 jóvenes graduados de 75 países, profundiza en las motivaciones e intereses de la generación más joven del mercado laboral (Gráfico 14).

Algunas compañías están ampliando sus medidas de conciliación, más allá de las obligatorias por ley, como respuesta a las demandas de sus profesionales y del propio mercado de trabajo. Los distintivos concedidos en este ámbito como el de *Igualdad en la Empresa* del Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad, o el certificado ERF (*Empresa Familiarmente Responsable*) pueden contribuir al permitir capitalizar el esfuerzo realizado por las compañías hacia el exterior a través de la comunicación de estos reconocimientos.

Gráfico 14: ¿Qué beneficios valoras más de una empresa?



Fuente: *Millennials at work: perspectives of a new generation*, PwC. 2011.

Juan Manuel Cruz Palacios
Executive director de Human Resources Administration de Acciona

"Las medidas de conciliación y flexibilización sólo tienen sentido si con ellas se genera no sólo más facilidades para las mujeres sino especialmente una verdadera involucración de los hombres en el reparto de las cargas familiares. La verdadera igualdad de oportunidades será efectiva cuando las responsabilidades en los hogares se asuman por igual entre hombres y mujeres".

Bernabé Pérez
Director de Innovación y Cultura de RRHH del BBVA

"La diversidad de género debe estar incluida en la estrategia de gestión del talento de la empresa. Si el resultado de su correcta gestión no se percibe por las personas que la integran, de nada sirve el reconocimiento y los premios que te puedan conceder en esta materia".

Ya tengo el distintivo, ¡se acabó el trabajo!

A pesar de que estos reconocimientos han sido una buena herramienta para impulsar una mayor igualdad de oportunidades, se está abriendo un debate en torno a ellos. ¿Qué ocurre una vez obtenido el sello? Hasta el momento, se exigía a los solicitantes que acreditasen todas aquellas acciones que habían puesto en marcha en materia de igualdad o de conciliación pero sin un análisis en profundidad de los resultados, porque medir es una ardua tarea en muchos aspectos. Es decir, se ha venido premiando más el esfuerzo que el resultado.

Para garantizar la credibilidad de estos distintivos, las entidades que los otorgan empiezan a pedir que las empresas candidatas a ser galardonadas demuestren resultados sostenibles aportando datos e indicadores que ilustren los progresos alcanzados. Este cambio sin duda va a significar un nuevo impulso en materia de igualdad y conciliación, porque no solo importan las energías invertidas sino hacer que la posibilidad de mantener una carrera profesional satisfactoria y una vida privada saludable simultáneamente, hombres y mujeres por igual, sea una realidad cada vez mayor en nuestras empresas (Tabla 34).

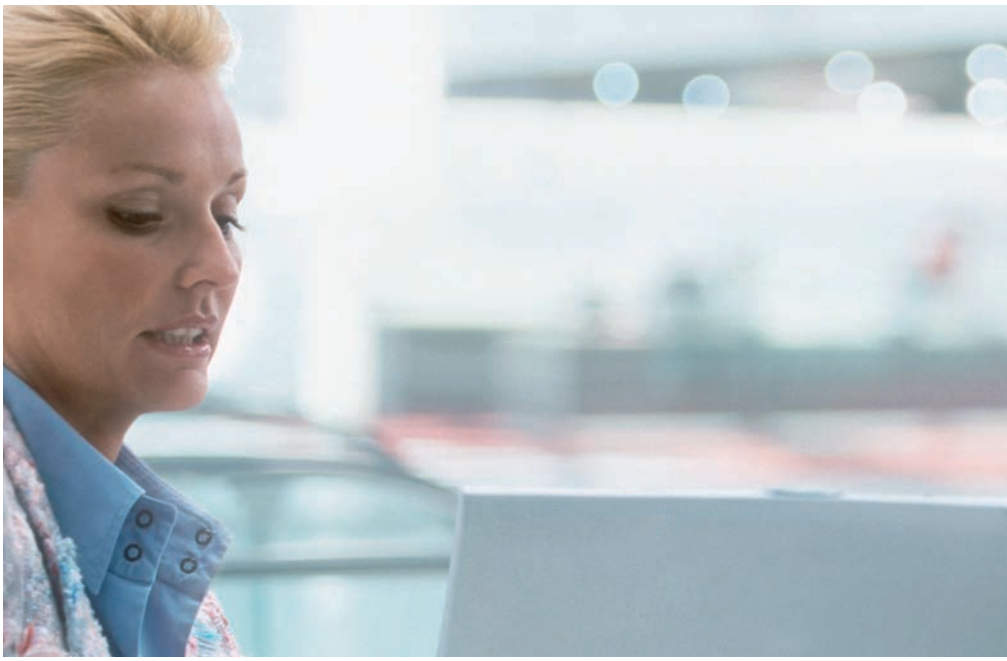
El camino hacia la flexibilidad

Una pregunta clave en el tema que nos ocupa es, ¿están ayudando las medidas de conciliación a la progresión profesional de las mujeres? Este es un aspecto controvertido en las organizaciones. El hecho de que sean las mujeres las que mayoritariamente se acogen a estas medidas está generando cierta estigmatización, en especial si nos centramos en las medidas de conciliación más tradicionales que

Tabla 34: Resumen de empresas signatarias de Charter de Diversidad, con Distintivo de Igualdad y Certificación EFR

Número de compañías signatarias del Charter de Diversidad en España (Enero 2012)	650
Número de compañías con distintivo de igualdad (Diciembre 2010)	39
Número de empresas con certificado EFR (Enero 2012)	128

Fuente: Elaboración propia en base a datos de múltiples fuentes.



implican la concentración del tiempo de trabajo o regulan de forma rígida los tiempos y momentos de trabajo como puede ser el caso de la jornada reducida.

Un secreto a voces...

Son pocas las compañías que miden el efecto que produce acogerse a medidas de conciliación en el ritmo de la carrera profesional de las personas que las disfrutan, ya que es difícil aislar este efecto de otros aspectos que también impactan en el desarrollo profesional. Pero la percepción mayoritaria, tanto en profesionales como en compañías, es que la decisión de acogerse a este tipo de medidas lleva implícita en la mayoría de ocasiones una elección entre vida personal y carrera. Y como son las mujeres las que se acogen con mayor frecuencia, son ellas las que se están haciendo esta elección.

Existe también un fenómeno más sutil pero no menos importante en la igualdad de oportunidades frente a una promoción o contratación. El hecho de que las mujeres se acojan con mayor frecuencia a medidas de conciliación, podría situarles en desventaja en el momento en que la empresa se plantea elegir entre un hombre o una mujer para una posición de responsabilidad. Una mujer en edad de formar o ampliar una familia puede ser rechazada en una selección, al presuponerse el hecho de que probablemente tendrá hijos y reducirá su dedicación o esfuerzo en el trabajo.

Otro fenómeno que parece explicar el menor número de promociones hacia la alta dirección es que éstas suelen ser responsabilidad de los que ya han llegado a estos puestos, en su mayoría hombres, y eligen entre sus círculos de conocidos y personas de confianza, que suelen ser también hombres.

La otra cara de esta moneda es la compleja situación que se da en ocasiones por el mal uso que se hace de las medidas de conciliación como protección frente al temor de la pérdida o cambio en el empleo. De esta forma, la protección a la maternidad y al cuidado de la familia, que se contempla en la legislación vigente, se convierte en una herramienta de blindaje que puede generar verdaderas dificultades a las compañías, sobre todo las más pequeñas, para gestionar el día a día del negocio. Estos efectos se agudizan en los períodos de crisis como los actuales.

Susana Gómez Foronda
Directora de RRHH de Kellogg's Iberia

"Un mecanismo para asegurar que los procesos internos de selección sean imparciales, es profesionalizarlos. Los puestos vacantes se ponen a disposición de todos los empleados que reúnan el perfil. Ellos optan y el departamento de RRHH hace el proceso de selección. Es pura meritocracia".

Beatriz Lamas
Gerente de Comunicación Interna y Cultura Empresarial de Renfe

"En el caso de las mujeres, en los procesos de selección y promoción a puestos de responsabilidad, se tiende a caer en prejuicios, respecto a la influencia de los aspectos personales en la dedicación profesional. Es un planteamiento mal enfocado vincular la igualdad con la conciliación, porque parece que hablamos de conciliación sólo para mujeres".

...que algunas compañías gestionan con proactividad

Encontramos algunos ejemplos acerca de cómo tratan las compañías de mitigar estos efectos sobre la carrera profesional de las mujeres: minimizar la desconexión de los profesionales en excedencia o baja temporal, permitiendo que participen en acciones de formación o programas de desarrollo; sustituir las bajas por maternidad a tiempo completo por bajas a tiempo parcial, incluso para las posiciones directivas, para que el ritmo de trabajo no se vea afectado y este tipo de bajas no sean percibidas como una sobrecarga de trabajo o unos menores resultados; frente a la ausencia de un directivo o mando, delegar temporalmente funciones en los equipos como oportunidad de desarrollo profesional y ofrecer un reconocimiento por este esfuerzo.

Además de estas iniciativas, la realidad que encontramos es que cuando un directivo o directiva se enfrenta a la necesidad de acogerse a una medida de conciliación, para evitar descolgarse de la carrera, la opción que más se repite es ser flexible y seguir conectado al trabajo en la medida de lo posible.

Los puestos directivos suelen requerir dedicación pero sobre todo mayor disponibilidad y esto no implica estar presente durante larguísimas jornadas en la oficina. Hemos visto ejemplos de directivos y directivas que adecuan sus jornadas de trabajo de forma intermitente durante el día, o la concentran en determinadas horas para poder atender sus responsabilidades familiares, lo importante es estar disponible.

Algunos ejemplos de flexibilidad

Tanto directivas y directivos como compañías apuntan a la flexibilidad como una solución de encuentro para todos y a la vez como la asignatura pendiente a abordar en las organizaciones.

Los programas de teletrabajo son la alternativa más utilizada para introducir flexibilidad, en especial los que afectan de forma parcial a la jornada-semana laboral. Esta medida es útil cuando viene apoyada por una cultura que no penaliza la no presencia permanente en la oficina.

El horario flexible en la entrada y salida del trabajo se está extendiendo con rapidez por ser más fácil su implantación y gestión. Las compañías más audaces incluso promueven el pacto de la jornada de trabajo con los profesionales para aquellos puestos que no requieren un horario fijo. Aunque la mayoría de empresas manifiestan la dificultad para implantar este tipo de medidas, la realidad es que la flexibilidad está más presente de lo que a simple vista se percibe. De manera informal, muchos profesionales acuerdan con sus jefes cierto grado de autonomía en el horario, sobre todo, para hacer frente a necesidades puntuales. Y en los puestos directivos se asume en gran parte esta autonomía.

Pero la palabra estrella es "resultados". La flexibilización debe ir acompañada de una consolidación de la cultura de trabajo por objetivos, acabar con el "presencialismo" aún tan arraigado en nuestro país. En este aspecto, no es oro todo lo que reluce.

Nadie quiere "calentar la silla"

Los sistemas de dirección por objetivos están presentes en el mundo empresarial desde hace al menos una década, sobre todo en las compañías de mayor tamaño.

Sin embargo, al investigar sobre las actuales formas de organizar el trabajo y la jornada laboral nos encontramos

con que estos modelos de fijación de objetivos y de evaluación de resultados no han conseguido calar del todo en la cultura de trabajo en muchos casos. En general, persiste la tendencia de valorar la presencia en igual o mayor medida que la eficiencia o los resultados, y echar horas y horas porque "tenemos que estar ahí", aunque esto no suele mostrarse de forma explícita. Esta manera de funcionar está dificultando el equilibrio personal, la retención del talento y el desarrollo profesional, en especial de nuevo, de las mujeres, al ser las que generalmente disponen de menos tiempo para "calentar la silla", como se dice coloquialmente.

Las empresas están implantando medidas muy variadas: cerrar las oficinas a una determinada hora, establecer normas internas para evitar las reuniones a partir de cierta hora de la tarde; dotar a los profesionales de los medios tecnológicos necesarios para que puedan realizar su trabajo desde un lugar distinto a la oficina; ofrecer servicios de apoyo cercanos para gestiones personales o familiares como guarderías, servicios médicos, fisioterapeutas, tiendas, tintorería o gestiones administrativas; se está extendiendo la contratación de proveedores de servicios multiasistencia que permiten a los empleados apoyarse en profesionales para resolver cuestiones del día a día familiar o personal.

Generar una cultura orientada a resultados no es responsabilidad exclusiva de la compañía, es un proceso bidireccional en el que el cambio de mentalidad debe producirse tanto en la organización como en el propio profesional, responsabilizándose éste de entregar los resultados comprometidos con la calidad y tiempos acordados con una menor supervisión. Por parte de la organización se debe generar un clima de confianza en el profesional, ofreciendo un marco normativo interno que impulse esta cultura y herramientas necesarias para que sea posible trabajar con flexibilidad (Tabla 35).

Tabla 35: Grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación: "Considero que poner en la balanza primero a la familia u otros intereses personales, denota falta de compromiso con la empresa"

	Hombres	Mujeres
Totalmente de acuerdo /De acuerdo	18%	12%
Totalmente en desacuerdo /En desacuerdo	82%	88%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirección. 2011.

Jaime Aguirre
Director general de Recursos Humanos de Ferrovial

"Poner el foco en la productividad y no en la presencia en el puesto de trabajo en las compañías es clave para impulsar el desarrollo profesional de todos, con independencia de su género".

Barreras invisibles o techo de cristal

En el estudio realizado hemos preguntado tanto a profesionales como a responsables de RRHH, por las posibles barreras "invisibles" con las que se encuentran las mujeres en su carrera profesional y que hemos comentado previamente.

Las empresas tienen dificultad para gestionar estas barreras precisamente por su carácter intangible. Incluso el propio reconocimiento de su existencia es complicado al no poder demostrar con datos que este tipo de comportamientos pueden estar detrás, entre otras causas, de la disminución de mujeres a medida que ascendemos en el nivel de responsabilidad. A pesar de la dificultad, algunas organizaciones sí han investigado qué está ocurriendo en torno a estas barreras realizando grupos de trabajo o entrevistas a directivos y mandos intermedios.

La realidad es que estas barreras aparecen en la mayoría de conversaciones con los directivos y directivas. Las compañías han empezado a tomar conciencia y a tratar de mitigarlas.

Los programas de mentoring para mujeres directivas o predirectivas por ejemplo, son una de las acciones aún poco extendidas pero que mayor aceptación están generando. En la mayoría de casos analizados se involucra a los hombres como mentores para favorecer el entendimiento entre géneros en algunos casos y, en otros, tratar de romper con patrones clásicos de liderazgo mediante el aprendizaje mutuo que genera compartir distintas visiones y experiencias. Otros ejemplos de cómo intentan las compañías romper con la inercia del patrón de dirección tradicional son el impulso de redes de networking o la generación de espacios de encuentro entre las profesionales para el intercambio de experiencias;

dar visibilidad a las directivas para crear "referentes" y eliminar estereotipos; y potenciar la creación de nuevos estilos de liderazgo, más basados en la colaboración y el trabajo en equipo.

Durante las conversaciones mantenidas con las compañías se ha puesto de manifiesto otro aspecto que está influyendo en el acceso de la mujer a la dirección. Se trata del estancamiento "autoimpuesto" por las propias mujeres, no manifestado en la renuncia expresa a ofertas de promoción profesional sino en la renuncia a seguir manteniendo el esfuerzo por acceder a ellas. El sobreesfuerzo que supone para muchas mujeres atender simultáneamente sus profesiones y las necesidades familiares hace que una parte de ellas se desanime y decida mantenerse en su actual posición sin mayores ambiciones.

En estas situaciones el rol que juega el jefe o responsable directo es fundamental. Ayudar y animar a estas profesionales a continuar aspirando a crecer en su carrera profesional puede resultar importante para evitar perder talento. Algunas compañías, conscientes de ello ponen en marcha programas de formación y soporte para sensibilizar y dar herramientas a los gestores de equipos.

"Aquí están mis resultados. ¡Quiero promocionar!"

Otra línea de trabajo, más frecuente en ese caso para derribar barreras culturales, es la consideración de la gestión de la diversidad en los valores de la organización y la no discriminación en los códigos de conducta de los profesionales. Mediante la comunicación de estos valores y códigos las compañías intentan influir en los comportamientos de los profesionales para ir generando un cambio cultural. La influencia de estas medidas aumenta cuando los sistemas de evaluación del desempeño premian los comportamientos adecuados de los profesionales.

Uno de los aspectos más mencionado en el estudio es la necesidad de una mayor transparencia en los procesos de promoción y reconocimiento de las compañías y de hacer más objetiva la medición de los resultados conseguidos por cada profesional para conseguir una igualdad real de oportunidades y un mayor equilibrio de género en los niveles de mando. Las respuestas de los encuestados divergen: las mujeres muestran una mayor disconformidad con el grado de transparencia.

Cuanto más se sustente la promoción o el acceso a una nueva posición en resultados obtenidos, grado de desempeño y habilidades demostradas, mayores son las posibilidades de conseguir equipos directivos equilibrados en género, porque se deja menos espacio a la improvisación o las valoraciones más subjetivas en la toma de decisiones.

Comunicar las políticas de RRHH de la compañía, dar a conocer los pasos establecidos y los criterios para promocionar o cambiar de puesto en la organización, poner a disposición de los empleados canales directos para presentar candidaturas a vacantes internas, para participar en acciones de formación o para comunicar quejas por supuestos tratos discriminatorios, etc. Estas medidas contribuyen a dar una mayor autonomía e independencia al empleado para gestionar su carrera profesional en la organización, a evitar el posible "aislamiento" que puede generar que sus posibilidades de desarrollo dependan exclusivamente del criterio de su jefe, a clarificar lo que la compañía premia y reconoce para poder orientar mejor su esfuerzo.

Otro de los esfuerzos que están realizando las compañías es reforzar sus modelos de gestión por objetivos,

Juan Miguel Villar Mir
Presidente de OHL

"En la empresa hay que crear mentalidad de igualdad de oportunidades. Las claves para el éxito de directivos y directivas son las mismas: trabajar, trabajar y trabajar; estabilidad emocional; tendencia al análisis, sentido crítico y actitud de mejora permanente; comunicación y motivación de los colaboradores; salud y honestidad; todo ello orientado a alcanzar los objetivos".

John de Zulueta
Presidente de USP Hospitales

"No me gustan mucho las cuotas, pero reconozco que hasta que corriges la situación, la cuota acelera el proceso y se puede eliminar cuando la situación se ha normalizado; si no el avance es muy lento".

tratando de medir aspectos más cuantificables y menos subjetivos, formalizando en qué momentos y con qué contenido deben realizarse las sesiones de feedback con el empleado, elaborando planes de desarrollo personales para la mejora continua y creando herramientas para mejorar la información que RRHH tiene del desempeño y nivel competencial de cada uno.

Todas estas medidas contribuyen a generar más igualdad de oportunidades y a asegurar que las decisiones de carrera profesional se tomen con independencia del género de los profesionales. Generar una cultura de trabajo por objetivos y de reconocimiento en base a resultados es la mejor forma de garantizar la no discriminación por razón de género y de ir fortaleciendo la presencia de la mujer en todos los niveles de la organización. De esta forma, paulatinamente, las compañías esperan aumentar la proporción de mujeres en sus órganos de dirección.

Las empresas prefieren potenciar el desarrollo en lugar de establecer cuotas

En términos generales, el establecimiento de cuotas no gusta ni a empresas ni a directivos, aunque la aceptación es mayor entre las mujeres. Esta opinión se ha repetido en algunas de las entrevistas realizadas. Los argumentos son que generan rechazo en la organización al interpretar que puede promocionarse a mujeres con independencia de su preparación, que son discriminatorias hacia los hombres y que pueden fortalecer prejuicios entre otros.

La mayoría de organizaciones consultadas prefieren concentrar el esfuerzo en impulsar el desarrollo profesional y estimular entre las mujeres con talento el deseo de hacer carrera en la empresa. Para ello, algunas mejores prácticas son los Programas de Desarrollo Profesional confeccionados especialmente para mujeres predirectivas y directivas que combinan conocimientos del negocio y sector con habilidades directivas y de gestión y espacios para generar *networking*. Algunas compañías han creado ellas mismas estos programas y otras recurren a la cada vez mayor oferta específica de las escuelas de negocio de este tipo de programas. Sea cual sea la alternativa, la satisfacción mostrada tanto por las participantes en estos programas como por los departamentos de RRHH que los ponen en marcha es elevada, si bien, es necesario esperar aún algún tiempo para poder medir resultados.

Otras medidas identificadas para aumentar la presencia de mujeres en los equipos directivos son: establecer la norma de ternas de candidatos para promociones o contrataciones en las que haya siempre al menos una mujer; pedir una justificación de los motivos por los que un candidato o candidata es rechazado; identificar a mujeres dentro de los "pools" de talento para ser consideradas como candidatas en los planes de sucesión de posiciones directivas; formar a los gestores de equipos en cómo gestionar la diversidad y cómo evitar comportamientos discriminatorios, extender la medición del potencial más allá de los niveles directivos identificando el talento en los niveles de mandos medios.

Encontramos también algunas organizaciones que van más allá y establecen objetivos a medio o largo plazo en cuanto a la composición de género de los equipos de dirección. Esto les sirve para focalizar más el esfuerzo en incrementar el número de directivas. Sin duda, comunicar estos objetivos a toda la organización, refuerza el mensaje de compromiso de la compañía y contribuye a generar cambios.

Sea cual sea el enfoque, la mayoría de compañías consultadas ya ha implantado algunas métricas. Hasta hace poco, se medía algunos ratios básicos como la proporción de hombres y mujeres en la compañía, en el Consejo de Administración y en algunos casos en el comité de dirección. Algunos de estos ratios se empezaron a mostrar en las memorias anuales de actividad. Con los planes de igualdad, las organizaciones han tenido que ampliar el alcance de esta medición para poder hacer el seguimiento de las medidas incluidas. Esto está favoreciendo la disponibilidad de mayor información en cuanto a la situación de género y en algunos casos, desarmar creencias poco fundamentadas.

En todo caso, medir la evolución de la participación femenina en todos los niveles de la compañía y no solo en el nivel más alto de la dirección es esencial para saber si las medidas de impulso al desarrollo son efectivas y si aumenta la cantera de mujeres para ocupar puestos directivos en un futuro próximo.

Teresa Manobens
Directora de Gestión del Talento y Desarrollo Directivo de Gas Natural Fenosa

"Contar con mujeres en todos los niveles de la organización aporta a las compañías mucha competitividad porque nos acerca a los distintos tipos de clientes, nos ayuda a entender mejor sus necesidades y a mejorar nuestra oferta de valor" .

La movilidad geográfica: otro caballo de batalla

Las compañías consultadas advierten que gran parte de las veces y con una tendencia creciente, el acceso a posiciones de mayor responsabilidad viene acompañado de un cambio de residencia a otro país o región. Unas veces, porque las características del negocio o sus planes de expansión lo requieren y otras porque la propia organización lo considera un paso fundamental para mejorar la visión del directivo. En este aspecto, los resultados tanto de la encuesta como de las entrevistas parece que van en la misma dirección: la mujer muestra menor predisposición a la movilidad o la rechaza con mayor frecuencia que el hombre.

Desde la perspectiva de las compañías consultadas, los principales motivos que suelen estar detrás de una respuesta negativa a la movilidad geográfica, suelen ser las responsabilidades familiares y, las dificultades para reorientar la carrera profesional de la pareja. En este sentido, las soluciones que tratan de ofrecer las compañías, son facilitar la búsqueda de empleo a la pareja en el nuevo lugar de residencia y la búsqueda de centros educativos para los hijos, así como el pacto de viajes a lo largo del año a la ciudad de origen en el caso en el que la familia no se mueva. También se elaboran programas de desarrollo para los más jóvenes que incluyen estancias en otros países, para tratar de fomentar una cultura de aceptación de estos cambios como algo intrínseco a la carrera profesional.

Aunque en la actualidad la movilidad geográfica presenta mayores inconvenientes para la mujer, las compañías consultadas ponen de manifiesto que cada vez más los hombres también manifiestan preocupación por la conciliación familiar frente a un cambio de este tipo. Y la evolución de la estructura familiar no pone las cosas fáciles, cada vez hay

más familias monoparentales, separaciones con custodia compartida, etc… Sin duda, la internacionalización de las empresas no es sólo un reto en las carreras profesionales de las directivas, también lo es para las compañías.

La empresa rompemoldes

Hay un aspecto que ha surgido de forma constante en nuestro estudio; el reparto desigual de las responsabilidades familiares. Las mujeres, en términos generales, asumen una mayor carga de trabajo en la familia y los hogares y esto es un hecho exógeno a las compañías pero que les afecta de forma significativa.

Es cierto que la empresa es un ente inmerso en un determinado entorno socio-cultural y que aunque dedique esfuerzos por ofrecer las mismas oportunidades profesionales a hombres y mujeres, hasta que no cambien los roles o patrones sociales en cuanto al cuidado de la familia no se darán las condiciones para una igualdad real.

A pesar de ello hay compañías que no se resignan a vivir estos condicionantes de forma pasiva y han decidido pasar a la acción. Entienden que las compañías pueden ser también agentes de cambio y contribuir de este modo a la evolución de la sociedad. Desde esta perspectiva están impulsando acciones de comunicación y formación encaminadas a sensibilizar a todos sus profesionales hacia un reparto más igualitario del trabajo en casa y del cuidado de hijos y mayores a su cargo. Pretenden contribuir a generar cambios de comportamiento más allá del entorno de la organización, llevándolo al seno de las familias. Hemos encontrado prácticas innovadoras en conciliación, como por ejemplo, ante igualdad de condiciones y perfiles, deciden promocionar a hombres que se hayan acogido a medidas de conciliación para romper con patrones o creencias que desincentiven la conciliación entre los hombres.

Otro aspecto también recurrente es el hecho de la menor presencia de mujeres en determinadas profesiones, sobre todo en el sector industrial. Esto, con los años, puede llevar a una menor disponibilidad de mujeres para ocupar posiciones de mando y directivas haciendo que la participación de la mujer en la dirección de estas compañías sea muy escasa. Pues bien, hay compañías que han decidido tratar de influir en las decisiones de los adolescentes sobre los estudios a cursar mediante charlas o encuentros dirigidos por directivos para motivar tanto a hombres como mujeres a realizar carreras técnicas muy masculinizadas u organizan visitas a sus instalaciones y las jóvenes pasan una jornada con una directiva del ámbito técnico.

El compromiso de la dirección, la verdadera palanca de cambio

Todos los profesionales consultados coinciden en afirmar que el compromiso del más alto nivel de dirección es fundamental para lograr diversidad de género en los órganos de gobierno y posiciones directivas.

Ahora bien, hemos visto que en opinión de los directivos y directivas encuestados este compromiso aún no forma parte de las agendas de trabajo de los consejos y comités de dirección de forma palpable. En este sentido se posicionan especialmente las mujeres.

Esta opinión varía en cuanto a las compañías con mayor participación femenina en los órganos de gobierno y dirección. Contar con más mujeres en estos niveles es un catalizador del cambio, no solo porque generalmente muestran una mayor preocupación por este tema sino porque estas directivas pueden ser consideradas como referentes para otras en niveles de mando intermedio.

Virginia Garrido
Responsable Relaciones Laborales e Igualdad de IKEA

"Frente a la Administración, y sin entrar a valorar si la ley ha sido la más adecuada, las empresas pueden asumir los planes de igualdad como una obligación o como una oportunidad. Nosotros nos lo tomamos como una oportunidad para crear un mejor lugar donde trabajar".

Los planes de igualdad parece que lo que sí han logrado al menos, es llevar este tema a las mesas de trabajo de la alta dirección y en muchos casos a promover una comunicación expresa del compromiso de los comités de dirección por trabajar en la igualdad de oportunidades. El reto en este momento es convertir estos mensajes formales en hechos y acciones concretos y en puntos del orden del día de los comités de dirección.

Para impulsar este compromiso encontramos algunas prácticas muy interesantes, como la creación de comités específicos sobre diversidad o igualdad de género compuestos por la dirección de primer nivel; en algunos casos, para asegurar su eficacia, están presididos por los propios directores generales de las compañías.

Estos comités se crean para impulsar, entre otros aspectos, el crecimiento de la carrera profesional de la mujer en las compañías, evitar la pérdida de talento femenino, asegurar la no discriminación en la toma de decisiones, etc., con la aspiración general de aumentar la presencia y participación femenina en la toma de decisiones. En opinión de los que han impulsado la creación de estos órganos, su existencia ha supuesto un punto de inflexión en el grado de importancia que se le daba a este tema por parte de la dirección tanto de alto nivel como intermedia. Otras compañías están creando unidades específicas o nombrando a responsables para impulsar la igualdad de oportunidades potenciando de este modo la visibilidad de estos proyectos en la organización. En otros casos, el propio director general, consejero delegado o presidente ha asumido como reto incrementar el número de mujeres en el consejo y comité

de dirección. Un hecho así, no deja indiferente a nadie y el efecto que esto produce en el resto de la organización suele ser contundente, se percibe que la empresa, por fin, se pone las pilas.

La idea que subyace en torno a la importancia de que la dirección asuma este compromiso y "predique con el ejemplo" es la gran influencia que su comportamiento y estilo de liderazgo tiene en el modelo de gestión y pautas de toma de decisiones en todos los niveles. Esta influencia notoria, que ejerce el o la líder en la forma de comportamiento de los equipos ha sido profusamente estudiada y está generalmente aceptado que el estilo de liderazgo marcado por los primeros niveles directivos es el que normalmente predominará en los siguientes niveles de la organización. Si la dirección no apoya un programa o una idea, o no está entre sus prioridades, está claro que el resto de la organización la abandonará por completo tarde o temprano.

De este modo, adoptar patrones de conducta que transmitan la importancia de crear equipos formados por profesionales de distinto género, que reconozcan y recompensen el desempeño y los resultados, sensibles a las necesidades de equilibrio entre vida privada y profesional por parte de la alta dirección, pueden ayudar enormemente a crear una cultura organizativa más flexible y basada en el mérito, que favorezca el aumento de mujeres en las posiciones de mando.

Pero para ello, es necesario el compromiso previo y sincero de la dirección y que su conducta sea coherente con estos principios.

Y las administraciones apoyan

María José Pérez-Cejuela

Directora General de la Mujer de la Comunidad de Madrid (2007-2012)

"Más que nunca, en el entorno actual de crisis, las políticas de igualdad son indispensables para tener los mejores equipos motivados y fidelizados en la empresa".

Tanto la Administración central del Estado como algunas Comunidades Autónomas han puesto en marcha en los últimos años programas específicos para fomentar el acceso de la mujer a puestos directivos. Estos programas inciden, sobretodo, en el desarrollo de competencias directivas, la orientación profesional y la creación de redes de contacto.

Fue pionera la Comunidad de Madrid que en el año 2006, crea el Programa LiderA, con la voluntad de aumentar la presencia de las mujeres en puestos directivos desarrollando sus habilidades de liderazgo y potenciando su proyección profesional. Una línea de trabajo hasta ese momento, no contemplada por ninguna administración pública. Esta consiste en promover la formación de directivas y pre-directivas, a través de un programa de becas asociado a escuelas de negocio junto con formación a través de seminarios, talleres y sesiones de *coaching*.

Otro ejemplo a destacar es el de La Consellería de Traballo e Benestar de la Xunta de Galicia, que en 2010 puso en marcha el Programa Executiva con el fin de formar a las profesionales gallegas para alcanzar puestos de liderazgo y dirección, mejorando su competitividad y empleabilidad profesional. En Cataluña, la Generalitat lo impulsa a través de su programa "Jo Directiva".

Durante la IX Legislatura bajo la presidencia del PSOE en 2008, se creó el Ministerio de Igualdad para impulsar, entre otras, la políticas sociales recogidas en la Ley Orgánica 3/2007 y los programas del Instituto de la Mujer y desarrollar las competencias que en la anterior legislatura estaban a cargo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. En octubre de 2010, se suprime este ministerio y se integran sus competencias en el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad de España bajo la Secretaría de Estado de Igualdad.

Actualmente, con el inicio de la X Legislatura bajo la presidencia del PP, las competencias sobre igualdad recaen en la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad dentro del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. A fecha de la elaboración del presente informe, solo podemos apoyarnos en las propuestas recogidas en el programa electoral del PP y en la comparecencia de la Ministra en la Comisión de Igualdad, para conocer algunas de las líneas futuras de actuación del Gobierno. En dicha Comisión ha explicado las prioridades de su departamento en esta materia. En el ámbito empresarial, opta sin duda por fomentar el uso voluntario de prácticas que ayuden a prevenir cualquier tipo de discriminación.

Destacamos entre otras las siguientes medidas:

- impulso del uso del distintivo de igualdad, incrementando su visibilidad e impacto en el marco por ejemplo de la contratación pública
- promoción de planes de igualdad en pymes, con subvenciones dirigidas a este fin
- impulso de proyectos de formación de mujeres para facilitar su acceso a la dirección, promoviendo acuerdos con empresas
- plan integral de apoyo a la conciliación de la vida familiar, personal y laboral. Impulso de un plan de guarderías, con incentivos fiscales. Impulso a la racionalización de horarios, promoción del teletrabajo, bolsas de horas, ampliación de la oferta de centros educativos y de ocio para periodos de vacaciones escolares.

Manos a la obra

Como hemos visto, estamos ante un asunto complejo, con múltiples variables y solo la actuación combinada y coordinada en todos los ámbitos, pueden lograr acelerar el proceso. No hay soluciones fáciles.

Hemos identificado algunas propuestas de actuación derivadas de la información obtenida en las entrevistas en profundidad realizadas, en el análisis de los resultados de los cuestionarios y derivadas de la reflexión sobre la situación en otros países, de las best practices de compañías y de las conclusiones del informe elaborado por PwC en 2009, *The Leaking Pipeline: ¿Cómo gestionamos en PwC el talento femenino?*

Estas propuestas se pueden poner en marcha en el seno de las empresas, y dentro de ellas en los Consejos de Administración y los equipos de trabajo a través del liderazgo de sus responsables; se pueden impulsar desde la Administración Pública, pueden ser promovidas a través de actividades desarrolladas en las escuelas de negocios, en los medios de comunicación, por los *headhunters* y, por supuesto, las propias mujeres pre-directivas pueden impulsar su carrera más proactivamente hacia la dirección.

Cada una de las partes implicadas puede contribuir con acciones de mayor o menor calado a mejorar la situación de la mujer directiva, y sólo la combinación de medidas en todos los ámbitos producirá cambios significativos.

Roberto Martínez
Director de la Fundación Másfamilia

"Las grandes palancas para impulsar que las mujeres alcancen puestos de dirección son: conseguir cambios en la cultura de la organización, en los estilos de dirección que están excesivamente masculinizados, y en los comportamientos del equipo, incluso los más cotidianos".

Propuestas para las empresas

En la empresa se gesta el talento: de sus valores, cultura y su forma de trabajar dependerá que se desarrolle un entorno en el que el talento de hombres y mujeres se potencie y pueda contribuir a la consecución de los resultados de la compañía.

Las acciones no tienen efecto si son aisladas. Deben nacer de una reflexión estratégica y del compromiso real de la alta dirección. Se tiene que empezar por conocer cuál es la situación real, con métricas realistas en todas las áreas y niveles de la organización. Establecer objetivos sobre estas métricas y elaborar un plan coordinado de medidas, entre las que se pueden incluir algunas de las siguientes:

Cultura y liderazgo

- Tratar la diversidad de género como un valor que forme parte de la identidad de la compañía y que oriente en la definición y ejecución de políticas y planes en todas las áreas de la empresa.
- Comunicar y reflejar con hechos el compromiso de la alta dirección y, por ende, de la empresa, con la igualdad de género e involucrar a toda la plantilla en la creación de una cultura favorable.
- Fomentar la utilización de un código de comunicación, tanto interno como externo, donde el lenguaje y las imágenes manejadas sean reflejo de una cultura inclusiva donde mujeres y hombres se sientan identificados.
- Formar a todos los profesionales con equipo a su cargo en la gestión de la diversidad de género y en el uso más eficiente de las medidas de conciliación y flexibilización puestas al alcance de los empleados.
- Fomentar la visibilidad de mujeres que ocupan puestos de dirección, para que actúen como modelo de conducta e inspiren al resto de profesionales a seguir avanzando en sus carreras.
- En la relación con proveedores y otros stakeholders, introducir la diversidad de género como criterio para mantener el vínculo y seleccionar diferentes ofertas de colaboración.

Flexibilidad y equilibrio

- Proponer medidas de flexibilidad para todos los profesionales e impulsar su uso tanto en las mujeres como en los hombres.
- Sensibilizar a toda la plantilla en el reparto equitativo de las responsabilidades familiares en el hogar.
- Fomentar horarios laborales efectivos que sean más compatibles con el desarrollo de vida personal, valorando la productividad y orientación a resultados y no la mera presencia física. Desincentivar reuniones fuera de horarios razonables.
- En las compañías donde los traslados geográficos sean requisito para las promociones, valorar su conveniencia, necesidad y alternativas, para minimizar los casos de rechazo por incompatibilidad con la vida personal.

Gestión y desarrollo del talento

- Revisar las políticas y procedimientos de RRHH para establecer los mecanismos necesarios que aseguren que no hay sesgos implícitos en los procesos de acceso, promoción y desarrollo profesional.
- Plantear carreras profesionales no lineales, que den cabida a diferentes ritmos de evolución profesional hacia los puestos directivos y distintos grados de verticalidad.
- Diseñar programas de desarrollo del talento, asegurando la participación de mujeres y hombres, para garantizar la disponibilidad de candidaturas mixtas en el momento en que se necesiten.
- Asegurar que en los órganos de contratación, evaluación, promoción y toma de decisiones, en relación con la carrera profesional, haya una composición mixta en materia de

género o al menos una representación significativa tanto de mujeres como de hombres.

- Establecer sistemas de evaluación del desempeño basados en la objetividad y asegurar que el profesional recibe *feedback* de calidad.
- Impulsar sistemas de *mentoring* a todos los niveles de la compañía, donde los profesionales con más experiencia apoyen y orienten la carrera de los más jóvenes, mediante conversaciones periódicas sobre las situaciones vividas en el día a día.
- Establecer programas de *coaching* para personas pre-directivas con alto potencial.
- Publicar abiertamente las vacantes a puestos directivos, y extender el proceso de evaluación de candidatos y candidatas más allá del supervisor/a directo.
- Llevar a cabo periódicamente encuestas de clima laboral sobre la diversidad de género y los logros obtenidos por la empresa al respecto, de forma que puedan gestionarse las barreras existentes, especialmente las culturales, haciendo partícipe a la plantilla y conociendo sus demandas al respecto.
- Establecer como un objetivo de la compañía, un porcentaje de presencia femenina en los diferentes niveles directivos y comités relevantes y diseñar planes de carrera y sucesión que ayuden a lograrlo.
- Generar redes de trabajo internas, potenciando la presencia de mujeres.
- Velar por la inclusión de un número razonable de mujeres en las candidaturas a roles de liderazgo, justificando los casos en que no se cumple.

Seguimiento de la diversidad

- Obtener indicadores sobre presencia femenina en la empresa, analizando los detalles por categoría, departamento, niveles salariales, acceso a cursos de formación, como base para el establecimiento de medidas y objetivos.
- Medir los resultados obtenidos y establecer un proceso de mejora continua.
- Analizar la distribución de género en sus clientes, cómo está evolucionando y cuáles son sus expectativas con respecto a los productos y servicios de la empresa.

Fernando Igartua
Presidente del Instituto de Consejeros y Administradores

"Se están rompiendo los esquemas tradicionales de relación entre directivos y las mujeres están contribuyendo a ello. Ellas deberían fortalecer su network, dedicar más tiempo a construir relaciones en sus compañías y ganar visibilidad".

Propuestas para los Consejos de Administración

Los Consejos de Administración tienen un papel muy importante a la hora de orientar las políticas y la toma de decisiones de las empresas. Si se asume que es deseable tener un Consejo de Administración diverso, con una representación equilibrada de ambos géneros, se debería establecer medidas y actuaciones concretas para conseguirlos, entre las que figuran:

- Establecer un objetivo temporal, alcanzable pero ambicioso, de cobertura de vacantes con mujeres para alcanzar al menos un 30% de representación femenina en el Consejo de Administración, haciéndose público dicho compromiso.
- Establecer, por parte del Comité de Nombramientos, un procedimiento específico que implique la presencia de diversidad de candidatos en cuanto al género, en los procesos de selección.
- Solicitar a los headhunters que presenten, de entre profesionales de igual cualificación, al menos un tercio de candidatos finalistas de un género diferente al mayoritario.
- Solicitar periódicamente al equipo directivo información sobre los avances en presencia femenina en puestos de responsabilidad en la compañía y velar por la incorporación de mujeres en las líneas y posiciones directivas de la compañía, facilitando su posterior incorporación al órgano de administración y gobierno de la compañía.

Propuestas para los responsables de Equipos de Trabajo

Los responsables de equipos de trabajo son la bisagra entre los y las profesionales que dirigen la empresa y el resto del equipo. De este rol depende que las medidas puestas en marcha por la compañía se traduzcan en realidad. Entre otras muchas acciones, se pueden poner en marcha las siguientes:

Configuración del equipo

- Planificar la configuración del equipo teniendo en cuenta, además del

talento, la diversidad, para disponer de un equipo de trabajo heterogéneo en perspectivas y, por tanto, potencialmente más rico a la hora de encontrar soluciones y aproximaciones a los distintos clientes.

Desarrollo del talento

- Fomentar, desde su área de influencia y desde su rol como líder, la diversidad de género como un pilar esencial del negocio y del éxito del equipo.
- Orientar y estimular las expectativas de desarrollo profesional de sus colaboradores, especialmente en el caso de personas, que demostrando talento, presentan síntomas de desmotivación.
- Facilitar la incorporación de los colaboradores a programas de desarrollo, internos o externos, que estimulen su progresión profesional.
- Incorporar a personas con potencial en proyectos o experiencias que supongan un reto en su carrera.
- Estimular la creación de vínculos de colaboración entre los miembros con más experiencia y los más noveles para facilitar la transferencia de conocimiento y la preparación presente y futura del equipo.

Seguimiento de los resultados del equipo

- Gestionar a sus colaboradores, tanto hombres como mujeres, a partir de un sistema meritocrático y orientado a resultados basado en la confianza y en la flexibilidad organizativa.
- Premiar a aquellos integrantes que sean referente en la mejora de su productividad personal frente a aquellos que manifiestan comportamientos más propios de una cultura presencialista.

Organización del tiempo de trabajo

- Dar ejemplo en primera persona de que es posible conseguir el equilibrio en la vida profesional y personal manteniendo criterios de flexibilidad y orientación a resultados.
- Impulsar la autonomía y autogestión de los integrantes del equipo, para que ellos mismos puedan organizar su tiempo de trabajo.

- Intentar encajar las agendas personales de los colaboradores con la agenda del trabajo en el día a día, aportando flexibilidad.
- Celebrar reuniones en medio de la jornada laboral, evitando la convocatoria a primera o última hora si se sabe que algunos de los colaboradores tienen responsabilidades familiares que atender.
- Fomentar y hacer uso de las nuevas tecnologías como un modo de ampliar los lugares de trabajo y de evitar desplazamientos al equipo.
- Organizar las acciones formativas durante la jornada laboral para evitar la exclusión de aquellos que tienen responsabilidades familiares.

Creación de vínculos

- Fomentar y facilitar la creación de redes dentro y fuera de la empresa donde estén incluidas las personas del equipo, tanto hombres como mujeres.
- Dar visibilidad a las personas con talento de su equipo en otras áreas y niveles de la organización.
- A la hora de organizar actividades fuera de la oficina, pensar en aquellas que sean más inclusivas y en las que todos los miembros del equipo puedan disfrutar y sentirse invitados a la cohesión del grupo.

Propuestas para las Administraciones Públicas

La administración pública tiene entre sus manos la capacidad de influir en toda la ciudadanía y en las prioridades de las empresas. De su actuación depende, en parte, que se produzcan los cambios sociales necesarios para lograr que la diversidad de género sea una realidad en todos los niveles de las compañías.

Entre las medidas que se pueden valorar o seguir incidiendo se encuentran:

En relación a las empresas

- Premiar a aquellas empresas que realmente están mostrando resultados en la incorporación de mujeres a puestos directivos, impulsando el liderazgo femenino como un asunto estratégico y fomentando la flexibilidad en el trabajo mediante exenciones o reducciones fiscales.
- Hacer efectivo que en los Concursos Públicos, se favorezcan a aquellas empresas proveedoras que tengan el distintivo de igualdad o una certificación similar.
- Requerir a las compañías cotizadas que detallen en sus memorias anuales el porcentaje de mujeres en el comité de dirección, en otros puestos de dirección y en el resto de niveles directivos.
- Proponer la actualización del Código de Buen Gobierno para que entre sus recomendaciones se incluya:
  - Detallar los objetivos en relación con la diversidad de los Consejos, las medidas para alcanzar los objetivos y progresos alcanzados en dichos objetivos.
  - Que el comité de nombramientos informe si se han incluido candidatas en los procesos de selección de consejeros.
- Trabajar para que en las reducciones de jornada se disminuya proporcionalmente la aportación a la Seguridad Social por parte de la empresa, de tal manera que mantener dos personas a tiempo parcial no sea más caro para la empresa que mantener una a tiempo completo.

En relación con la ciudadanía

- Educar a la ciudadanía, en especial a las nuevas generaciones, para que haya un reparto igualitario de las responsabilidades en el ámbito doméstico.
- Medir el impacto de las iniciativas puestas en marcha durante un período de tiempo para ajustar las medidas e invertir los recursos en aquellas acciones que obtienen los mejores resultados.
- Fomentar la adopción de horarios laborales más compatibles con la vida personal y en línea con otros países europeos.

En relación a las familias

- Facilitar y ampliar los permisos dirigidos a hombres, para que cuenten con unas condiciones equiparables a las de las mujeres.
- Fomentar horarios y vacaciones escolares, compatibles con las jornadas laborales.
- Mejorar y ampliar las infraestructuras de cuidado de menores y mayores con un coste asequible.
- Fomentar que en las escuelas se incida en un reparto de las responsabilidades familiares más equitativo para las futuras generaciones así como una orientación profesional que supere los estereotipos de género.

Propuestas para los Medios de Comunicación

Los medios de comunicación tienen un papel fundamental en la imagen que proyectan sobre las mujeres y pueden influir en las percepciones que el público tiene sobre la mujer en el mundo empresarial y en la dirección de las compañías. Por ello, es importante:

- Tener elaboradas relaciones de mujeres expertas en los distintos ámbitos, para que puedan ser requeridas cuando el medio necesite opinión o referentes de las distintas materias.
- Buscar proactivamente oportunidades para introducir en la programación a mujeres con perfiles profesionales y mujeres directivas, reflejando adecuadamente la presencia de las mujeres en los diversos ámbitos de la vida social.

Silvio González
Consejero Delegado de Antena 3 TV

"La vida del alto directivo no es de media jornada y la legislación no siempre ayuda. Si se utiliza de manera sesgada, se puede convertir en un problema".

Mariana Díez
Directora de Marketing de Lafarge Cementos

"A las mujeres que quieren emprender la carrera directiva no les recomendaría nada específico por ser mujeres, es clave mantenerse objetiva y olvidarse del tema de género. Hay que luchar por los propios intereses, ser constante y estar preparada para hacer sacrificios en el ámbito personal. A la hora de apostar por tu desarrollo profesional, hay que mostrar con claridad cuáles son tus expectativas, adelantar tu petición. Si tú empujas, vas a tener apoyo y respuesta".

Propuestas para los Headhunters

Los headhunters son, en muchas ocasiones, la principal puerta de acceso a puestos directivos y, por eso, de su actitud proactiva en esta materia depende que mujeres con talento tengan la oportunidad de optar a trayectorias profesionales más retadoras. Entre las acciones que pueden desarrollar para impulsar a las mujeres directivas se encuentran:

- Asesorar y sensibilizar a sus clientes en la importancia de contar con equipos directivos con diversidad de género y de crear entornos laborales que favorezcan la atracción de directivas.
- Establecer, como política, un porcentaje mínimo de representación de cada género en la bolsa de candidatos de cada proceso.
- Revisar sus bases de datos, identificando los porcentajes de representación femenina por cada perfil y, en caso de no superar un nivel mínimo previamente establecido, buscar proactivamente mujeres profesionales con potencial.
- Orientar profesionalmente a las mujeres que detecten con potencial, para garantizar que en el momento en que surja una oportunidad, reúnan los requisitos necesarios.
- Procurar en sus propuestas a clientes, la incorporación de, al menos una mujer en la terna final. Si no disponen de candidatas adecuadas al perfil, hacer todo lo posible para identificarlas.
- Asegurarse de que en sus procesos de selección intervienen activamente profesionales de selección de ambos géneros.

Propuestas para escuelas de negocios

Las escuelas de negocios son una de las principales fuentes del futuro talento y desarrollan a los líderes del mañana. Tienen un rol importante en el desarrollo del liderazgo femenino y pueden apoyar con algunas de las siguientes acciones:

- Promover la incorporación de mujeres en sus programas de desarrollo directivo, para facilitar la disponibilidad de mujeres preparadas para ocupar estas posiciones.
- Incorporar, en sus claustros docentes, a mujeres en posiciones directivas, que puedan aportar sus conocimientos y experiencia profesional y actuar como referentes.
- Incorporar en los contenidos de sus programas las ventajas que implica la diversidad de género en los equipos de trabajo y en los equipos directivos. Incluir casos de estudio con mujeres líderes.
- Incorporar el desarrollo de capacidades como liderazgo efectivo, solución de problemas, comunicación, networking, en el ámbito de sus programas.
- Desarrollar programas de mentoring para sus alumnas con otras alumni con mayor bagaje profesional, que puedan apoyarlas y enfocarlas en sus carreras.
- Reforzar la visibilidad de las mujeres que ya han alcanzado la alta dirección, como referentes para otras mujeres, a través de publicaciones, conferencias, mesas redondas, etc.
- Monitorizar el desarrollo profesional de los/las alumni, mediante la creación de un observatorio que permita conocer la progresión de hombres y mujeres a partir de la graduación y adaptar los programas a las nuevas necesidades detectadas en sus carreras.
- Fomentar el conocimiento de las alumni por parte de empresas y headhunters, a partir de bolsas de empleo, organización de ferias de empleo, presentación de empresas en las escuelas o aulas permanentes.
- Extender mejores prácticas entorno a la diversidad de género en todas las

compañías, mediante publicaciones periódicas y organización de conferencias y mesas de debate.
- Liderar la investigación en esta materia, ofreciendo una visión completa sobre todos los elementos que intervienen como facilitadores o frenos en el acceso de la mujer a puestos directivos y cómo evolucionan.

Propuestas para mujeres pre-directivas

Visión

- Cuestionarse si se quiere acceder a puestos directivos y entender que es una opción que implica renuncias y satisfacciones, valorando el proceso en todo su ámbito temporal, no solo en los años que la maternidad implica más exigencias personales.
- Mantener una visión estratégica de la carrera profesional, definiendo y persiguiendo con claridad aquellos hitos que van a permitir conseguir metas a medio y largo plazo.
- Anticiparse a las necesidades profesionales y personales, previéndolas y permitiendo crear la infraestructura y organizarse con tiempo suficiente, para posteriormente cubrirlas de forma adecuada reduciendo la tensión entre ambas.
- No dejarse condicionar por las dificultades que se han encontrado otras mujeres. Mantener la convicción de que no hay límites, centrarse en conseguir resultados y mejorar capacidades directivas.

Formación y desarrollo

- Hacer todo lo necesario para estar excelentemente preparada, buscando proactivamente las mejores oportunidades de desarrollo tanto mediante formación como mediante experiencias profesionales.
- Transmitir activamente las expectativas propias de desarrollo y compartir con los superiores directos las inquietudes y propósitos en torno a la carrera profesional.
- Mantenerse atenta ante las oportunidades de desarrollo del entorno que van en línea con las metas profesionales marcadas. Solicitar proactivamente ser partícipes de estas experiencias profesionales, no esperar a ser identificada por otros.
- Ser exigente en la autoevaluación, pero reivindicando la progresión de tu carrera
- Identificar personas referentes, dentro o fuera de la compañía, que puedan proveernos de orientación profesional o ayudarnos a desarrollar determinadas habilidades y solicitarles su colaboración como mentores.

Liderazgo

- Aprender de las personas que han llegado a los puestos de dirección y tenerlos en cuenta como referencia para proyectar la carrera profesional.
- Solicitar de manera proactiva la participación en proyectos que aumenten las posibilidades de desarrollo y promoción.
- Conocer los requisitos y competencias necesarios para poder optar a puestos de dirección y demandar recurrentemente opinión sobre su propio potencial y desempeño.

Organización del tiempo

- Organizar el ámbito personal/familiar para conseguir la disponibilidad necesaria para invertir en el desarrollo de la carrera profesional. Organiza tu tiempo con eficacia y orientación a resultados.
- Mantener la actitud y desarrollar habilidades que faciliten la mejora de la productividad personal para conseguir la máxima calidad en el trabajo.
- Apoyarse en las nuevas tecnologías como un modo de ampliar las posibilidades de ser flexibles y reducir los desplazamientos.

Almudena Rodríguez Tarodo
Directora de la Unidad Corporativa de Conocimiento y Desarrollo del Grupo Santander

"En el desarrollo como profesional es importante saber qué es lo que se puede aportar, conseguir estar en un entorno que reconozca tu valía y poner pasión en lo que haces".

Paloma Pérez
Directora de Marketing de Carrefour

"Ser mujer directiva requiere fortaleza y equilibrio emocional para convivir en un entorno cuyo código genético es aún masculino y donde los comportamientos más frecuentes reflejan ese código".

- Sé flexible cuando adoptes medidas de flexibilidad.

Relaciones

- Conceder al networking la importancia que se merece como aspecto clave para mejorar las relaciones profesionales y ampliar el número de oportunidades.
- Incrementar la presencia en foros presenciales y virtuales, incrementando así las posibilidades de intercambio de conocimientos, la detención de oportunidades de desarrollo y profesionales y la visibilidad.
- Aumentar de manera proactiva los nexos de unión con personas clave de otras áreas dentro de la compañía y el sector. Dedica tiempo de calidad a las relaciones personales.
- Aplicar el humor como mecanismo de defensa en momentos / entornos hostiles y buscar el momento más adecuado para transmitir la no aceptación de la situación y la necesidad de cambio.

Focalicemos el tiro

Del presente informe se desprende que hay mucho trabajo que hacer y las propuestas son amplias y diversas para todos los agentes implicados en hacer que la participación generalizada de la mujer en la dirección sea una realidad en nuestro país.

A modo de resumen queremos hacer hincapié en algunos pasos fundamentales que hemos mencionado para cada uno de estos agentes.

Empresas: hacer de la meritocracia la palanca para la progresión profesional y derribar las barreras culturales que dificultan el camino a las mujeres, estableciendo objetivos concretos y planes de acción.

Consejos de Administración: instar a los comités ejecutivos a que incluyan en su agenda el aumento de mujeres en la toma de decisiones y al mismo tiempo trabajar por incorporar a mujeres en los propios Consejos.

Responsables de equipos: identificar y apoyar a los profesionales con talento animándoles a desarrollar sus carreras en la compañía.

Administración Pública: premiar a las compañías que muestran avances evidentes en este tema y educar a las nuevas generaciones en la implicación por igual en las responsabilidades familiares.

Medios de Comunicación: dar visibilidad a las mujeres directivas y contribuir a cambiar los patrones tradicionales de roles profesionales.

Headhunters: esforzarse por identificar a mujeres con talento en sus bases de datos y presentar al menos a una mujer en las ternas para sus clientes.

Escuelas de negocio: apoyar la incorporación de más mujeres en los programas de desarrollo directivo y en sus bolsas de trabajo, orientándolas en sus opciones y estrategias de carrera profesional.

Pre-directivas: mantener una visión a largo plazo de carrera, definirse objetivos, apostar firmemente por ellos y ser proactivas en la búsqueda de oportunidades que les lleven a conseguirlos.

Entre todos se puede conseguir un avance que será bueno para las mujeres, pero también para las empresas y para la sociedad.

Agradecimientos

Jaime Aguirre, director general de Recursos Humanos de Ferrovial

Celia de Anca, directora del Centro de Diversidad del IE Business School

Nieves Alarcón, profesora del Centro Universitario Villanueva y Consejera de Caja Madrid Pensiones

Fernando Amieba, director de RRHH del Grupo Ortiz

Yolanda Ausin, directora general de ARI, Asociación de Revistas de Información

Maite Ballester, 3i Partner & Managing Director España

Emmanuelle Bely, senior vice president Corporate Development and General Councel de Campofrio Food Group

Julio Bengoa, Human Resources Corporative Executive & Others Services Cobra de ACS Industrial

Carmen Bieger, directora de la Fundación Antena3

Sara Bieger, socia directora de Leaders Trust International

Eugenia Bieto, directora general de Esade

Jose Manuel Casado, presidente de 2C

Lourdes Cavero, vicepresidenta adjunta al presidente de CEIM

Nuria Chinchilla, directora del Centro Internacional Trabajo y Familia. IESE

Juan Manuel Cruz, executive director Human Resources Administration de Acciona

María Dolores Dancausa, consejera delegada de Bankinter

Monica Deza, vicepresidenta de Innovación de McCann Worldgroup

Mariana Díez, directora de Marketing de Lafarge Cementos

Iñaki Ereño, consejero delegado de Sanitas

Antonio Fernández Galiano, presidente de Unidad Editorial

Arturo Fernández, presidente de CEIM

Carmelo Fernández, director de RRHH de OHL

Mariano Ferrer, subdirector de Recursos del ICO

Nuria Gallifa Boyra, Políticas y Comunicación RRHH de Endesa

Rosa García, consejera delegada de Siemens

Ana García Fau, vicepresidenta y CEO de Yell Publicidad

Ignacio Garralda, presidente de Mutua Madrileña

Virginia Garrido, responsable de Relaciones Laborales e Igualdad de Ikea

Carmen Gil, directora Comercial de FNAC

Silvio González, consejero delegado de Antena 3 TV

Laura González-Molero, presidenta y consejera delegada de Merck España

Susana Gómez Foronda, directora de RRHH de Kellogg's Iberia

Mireia de las Heras, assistant professor of Managing People in Organizations. IESE

Matilde Hermida, periodista

Fernando Igartua, presidente del Instituto de Consejeros y Administradores (ICA)

Beatriz Lamas, gerente de Comunicación Interna y Cultura Empresarial de Renfe

Eva Levy, socia de Eva Levy & Partners

Agradecimientos *(cont.)*

Teresa Manobens, directora de Gestión del Talento y Desarrollo Directivo de Gas Natural Fenosa

Ana Lara Marín, HR director de Iberia Diageo España

Ana María Llopis, presidenta de DIA y consejera delegada de Ideas4all

Silvia Lázaro, directora de Comunicación Interna y Responsabilidad Corporativa del empleado de Ferrovial

Roberto Martínez, director de la Fundación Másfamilia

Arturo Molinero, director de RRHH de Carrefour

Javier Monzón de Cáceres, presidente de INDRA

Amparo Moraleda, directora del Área Internacional de Iberdrola (febrero 2012)

José Manuel Morán. presidente de la comisión de la Función Directiva de CEDE y consejero de Abertis Telecom

Estefanía Narrillos, directora financiera del Grupo PSA España y Portugal

Javier Niharra, gerente de estrategia y planificación en la Direccion General de Personas y Organización de Repsol

Aldo Olcese, miembro de la Real Academia de Economía

Mónica Oriol, presidenta de Seguriber y presidenta del Círculo de Empresarios

José Luis Pascual Ulloa, director de RRHH de Cruz Roja Española

María José Perez-Cejuela, directora General de la Mujer de la Comunidad de Madrid (2007-2012)

Alejandro Pociña, presidente y consejero delegado de SteelCase

Joaquín Ponce, gerente de Diversidad y Conciliación en la Dirección General de Personas y Organización de Repsol

Paloma Pérez, directora de Marketing de Carrefour

Bernabé Pérez, director de Innovación y Cultura de RRHH deBBVA

Almudena Rodríguez Tarodo, directora de la unidad corporativa de Conocimiento y Desarrollo del Grupo Santander

Amalia Rodríguez Ducal, directora de RRHH de Heineken

Oscar Romero, director corporativo de RRHH de USP Hospitales

Javier Samaniego, director de RRHH. de Atos

Gracia Serrano, directora de Calidad de ESIC

Inma Shara, directora de orquesta

Paloma Sobrini, ex-decana del Colegio Oficial de Arquitectos de Madrid

Nuria Sánchez, manager de Cultura, Ética, Diversidad, Acción Social y Eventos de Orange

Milagros Venegas, directora de RRHH de Sacyr Vallerhermoso

Ana Villacañas Beades, directora general de Recursos Corporativos de Isolux Corsan

Juan Miguel Villar Mir, presidente OHL y presidente del Grupo Villar Mir

Krista Walochick, presidenta de Norman Broadbent

John de Zulueta, presidente de USP Hospitales

Contactos

Isabel Linares
Senior Counsellor de PwC
Presidenta de Isotès
isabel.linares.liebana@es.pwc.com

Marta Colomina
Directora de Marketing Relacional de PwC
Responsable del Programa *Women as Leaders*
marta.colomina@es.pwc.com

Mar Gallardo
Socia de PwC y responsable del
Programa de Diversidad
mar.gallardo@es.pwc.com

Carmen Rodríguez Castellón
Gerente de PwC del área de
Consultoría de RRHH
carmen.rodriguez.castellon@es.pwc.com

PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 158 países con cerca de 169.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.com

© 2012 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. “PwC” se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.