

Women in Business: ¿cumplir o liderar?

2018





Contenido

Sección	Página
Introducción	04
Conclusiones a nivel mundial	06
Diversidad de género en la alta dirección	07
Análisis por regiones	10
El entorno de las políticas empresariales	12
La situación en España: tímidos avances	20
Recomendaciones para los altos directivos	32
Metodología y referencias	35

“ Al describir la situación actual y ofrecer recomendaciones para que los altos directivos puedan aprovechar las ventajas de la diversidad de género, confiamos en contribuir a impulsar el cambio.”

Francesca Lagerberg, responsable mundial de desarrollo de la red y sponsor de mujeres en la alta dirección, Grant Thornton International Ltd

Introducción

Durante el último año, las empresas de todo el mundo han dado un paso adelante y otro atrás en materia de diversidad de género. A nivel mundial, el porcentaje de empresas sin mujeres en puestos de alta dirección se ha reducido de forma considerable, del 34% al 25%, mientras que la proporción de puestos de alta dirección ocupados por mujeres ha descendido ligeramente. En España el dato de mujeres directivas se ha congelado por segundo año consecutivo en el 27%, aunque mejora el número de empresas sin ninguna mujer al mando, que desciende al 20%.



Estos datos sugieren que las empresas podrían estar centrándose en “cumplir el expediente” para evitar equipos directivos compuestos exclusivamente por hombres, en lugar de crear una cultura inclusiva que derive en una alta dirección genuinamente diversa. A pesar de que es muy positivo que cada vez haya más mujeres en puestos directivos, resulta decepcionante que su peso específico sea tan limitado. Esto significa que las empresas no podrán aprovechar los beneficios derivados de una verdadera diversidad.

En vista de ello, en el presente informe nos disponemos a entender el papel de las políticas empresariales y públicas a la hora de impulsar el cambio y contrarrestar las normas culturales y la parcialidad inconsciente que frenan los avances en este ámbito. Y es que en muchos casos las buenas intenciones no se llevan a la práctica.

Nuestro análisis ha identificado que las políticas empresariales son muy abundantes: las políticas de igualdad salarial, baja por paternidad/maternidad retribuida y horario flexible, entre otras, son habituales en multitud de países. Pero los países que cuentan con un mayor número de políticas no son necesariamente los que muestran una mayor diversidad de género. Parece, por tanto, que las políticas no generan paridad.

Las empresas indican que les resulta difícil llevar a la práctica sus buenas intenciones a la hora de introducir políticas que mejoren la diversidad de género, y afirman que los estereotipos de género siguen siendo un obstáculo a la hora de conseguir avances. Muchos directivos quieren que sus gobiernos adopten mayores medidas legislativas para abordar la desigualdad de género en la alta dirección, aunque la mayoría cree que las empresas y las administraciones públicas deben trabajar juntas para resolver el problema.

Es evidente que las políticas – ya vengan impulsadas por las empresas o los gobiernos – no están consiguiendo cambios a gran escala. Esto no quiere decir que las políticas no sean importantes o no funcionen en organizaciones específicas, sino que los resultados no se han generalizado. Asimismo, no existe una correlación clara entre qué políticas específicas se adoptan y la diversidad de género existente en los equipos de alta dirección.

Esto plantea una cuestión importante: si las políticas no están logrando la incorporación masiva de la mujer a la alta dirección a pesar de su uso generalizado, ¿qué medidas deben adoptarse?

Las entrevistas que hemos llevado a cabo con altos directivos de todo el mundo sugieren que las empresas que están consiguiendo cambios de verdad son aquellas cuyas políticas y prácticas se basan en una verdadera convicción sobre las ventajas de la diversidad. Sus directivos reconocen el papel que desempeña la diversidad de género en el éxito empresarial, por lo que están creando culturas inclusivas en las que se escuche un amplio abanico de opiniones diferentes. Se trata de cambiar conductas y comportamientos, y no de cumplir el expediente. Existen pruebas convincentes sobre la relación entre la diversidad de género en la alta dirección y el éxito empresarial¹, y la volatilidad de la economía mundial, las continuas innovaciones tecnológicas y los efectos disruptivos que conllevan hacen que este tema cobre mayor importancia aún. Las empresas con equipos de alta dirección integrados solo por hombres están abocadas a la extinción, y deben actuar con celeridad si quieren seguir siendo competitivas.

¹ McKinsey Research, *Delivery through diversity*, página 10

Esto no significa que haya que limitarse a introducir más políticas. El cambio más importante ha de ser que los responsables de las empresas lideren la causa de la diversidad de género. Una vez que se perciba que constituye un valor clave para la compañía y que se vincule a la retribución, podrán adoptarse iniciativas específicas, como cursos de formación en “parcialidad inconsciente” y programas de *sponsorship* que ayuden en este ámbito. Que las altas esferas prediquen con el ejemplo es importante para cambiar las cosas, y hay cada vez más evidencias sobre la fatiga que genera la adopción de iniciativas que no consiguen cambios de conducta.

Ninguna iniciativa por sí sola pueda solucionar el problema de la diversidad de género. El aumento del número de mujeres en puestos de alta dirección, al igual que el resto de cambios positivos, llevará tiempo y no estará exento de problemas. Toda organización - incluida Grant Thornton - se encuentra en un “viaje hacia la diversidad” y una parte fundamental de ese recorrido pasa por mostrar a los potenciales altos directivos que este viaje merece la pena. Por nuestra parte, al describir la situación actual y ofrecer recomendaciones para que los altos directivos puedan aprovechar las ventajas de la diversidad de género, confiamos en contribuir a impulsar el cambio.



Isabel Perea

Socia de Auditoría de Grant Thornton, consejera del Observatori Dona, Empresa i Economia, Cámara de Comercio de Barcelona y vocal de la Junta de la Asociación 50 a 50 Lideratge Compartit.

“ Dos empresas pueden adoptar las mismas políticas y conseguir resultados muy distintos; la diferencia está en si las altas esferas predican con el ejemplo o no.”

Chris Clarke, CEO de AdviserPlus

Conclusiones a nivel mundial



25%

(34% en 2017) Porcentaje de empresas sin mujeres en la alta dirección



24%

(25% en 2017) Proporción de puestos directivos ocupados por mujeres

Principales políticas y prácticas de igualdad de género que adoptan las empresas:



81%

Igualdad salarial para hombres y mujeres que desempeñan las mismas funciones



71%

Políticas de no discriminación en materia de contratación



59%

Baja por paternidad/maternidad retribuida

Principales motivaciones para las empresas a la hora de introducir políticas y prácticas de igualdad de género:



65%

Atraer y retener empleados



65%

Llevar a la práctica los valores de la organización



55%

Impulsar los resultados de la compañía

Principales obstáculos que impiden la introducción de políticas y prácticas de igualdad de género:



22%

Niveles de complejidad a la hora de llevar a la práctica sus buenas intenciones



21%

Estereotipos de género



16%

Falta de evidencias de su impacto positivo en los resultados de la entidad

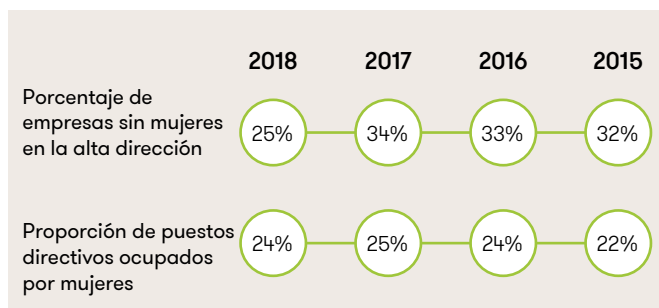
Recomendaciones para que los altos directivos incrementen la diversidad de género:

Convertirla en un valor clave de la organización	Evitar medidas puramente simbólicas	Investigar las ventajas conseguidas
Establecer objetivos	Reducir la contratación/ascenso de profesionales con perfiles similares	Sentirse cómodo en la incomodidad
Vincular los avances en este ámbito con la retribución	Introducir medidas de sponsorship	Compartir la experiencia de su organización
 Estrategia	 Política	 Actitudes

Fundamento clave: Liderar la causa

Diversidad de género en la alta dirección

Durante el último año, la comunidad empresarial ha conseguido avances importantes de cara a garantizar la participación de la mujer en las más altas esferas del mundo de los negocios. A nivel mundial, la proporción de empresas sin participación de mujeres en la alta dirección ha descendido de forma significativa, pasando del 34% al 25%, lo cual significa que ha aumentado el número de empresas que han logrado un cierto nivel de equilibrio de género. Se trata del nivel mínimo registrado en los últimos 14 años y contrarresta la tendencia de los últimos tres años en los que este dato había aumentado.



Puede que los directivos se estén convenciendo de las ventajas que un equipo diverso en materia de género puede aportar a los resultados económicos. Asimismo, el aumento de la presión mediática y las preocupaciones entorno a la posible legislación en muchas regiones también pueden estar dando sus frutos. Francesca Lagerberg, responsable mundial de desarrollo de la red en Grant Thornton International Ltd, comenta: “El entorno exterior ha cambiado y ahora resulta extraño que no haya mujeres en un equipo de alta dirección. Puede que finalmente a las empresas les provoque vergüenza y sonrojo no mejorar la diversidad de género de sus equipos de alta dirección.”

Al igual que en años anteriores, las mejoras han venido impulsadas por los altos niveles de diversidad de género identificados en las economías emergentes; África y Europa del Este lideran los rankings al tiempo que Latinoamérica ha experimentado el mayor descenso en el porcentaje de empresas sin representación femenina en la alta dirección. Nicole Blythe, socia responsable del área de People Experience de Grant Thornton en EE.UU. considera que “a las empresas de las regiones desarrolladas puede que le resulte más difícil conseguir avances en este ámbito porque operan en base a unos comportamientos sólidamente establecidos y asentados.

Sin embargo, las economías emergentes cambian con frecuencia, por lo que las empresas de esas regiones tienen mayor capacidad de adaptación y una mentalidad más abierta a la innovación y la creatividad.” Sin embargo, tal y como se analiza más tarde en nuestro informe, las normas sociales y las diferencias culturales también pueden influir en las conductas y comportamientos, no solo la mentalidad empresarial. Pero también se ha producido un descenso importante en el porcentaje de empresas de Norteamérica que no cuentan con mujeres en la alta dirección, al tiempo que otras regiones desarrolladas como la Unión Europea (UE) también han experimentado descensos en este ámbito.

Si bien es cierto que durante el pasado año se ha reducido el número de empresas sin representación femenina en la alta dirección, la proporción de puestos de alta dirección ocupados por mujeres también ha descendido ligeramente. Este dato resulta preocupante, tal y como indica Vibeke Hammer Madsen, CEO de Virke, quien afirma: “Ser la única mujer de un equipo de alta dirección no resulta de demasiada utilidad; es necesario que haya múltiples opiniones diferentes, y será entonces cuando las cosas cambien de verdad.”

Una vez más, las economías emergentes demuestran una mayor diversidad de género que las regiones desarrolladas en lo que se refiere a la proporción de puestos de alta dirección ocupados por mujeres. Sin embargo, si bien Europa del Este sigue liderando el ranking, existen indicios de que las anteriores tendencias positivas se pueden estar deteriorando. Karitha Ericson, COO de Grant Thornton en Suecia hace hincapié en la importancia de mantener el ritmo actual: “La diversidad de género no se va a conseguir sola. Incluso aquellos países que están consiguiendo buenos resultados dejarán de ver avances si no se mantienen los esfuerzos actuales.”

El contraste entre el descenso en el número de empresas sin representación femenina en la alta dirección y el estancamiento en la proporción de puestos de alta dirección ocupados por mujeres sugiere que las empresas se han limitado a cumplir el expediente para asegurarse de que no cuenten con un equipo integrado exclusivamente por varones, en lugar de introducir una verdadera transformación que incremente la diversidad de género y permita alcanzar la paridad en las altas esferas.

Un informe reciente elaborado por Credit Suisse apunta que muchas empresas están incorporando a un número exagerado de mujeres, en especial en Estados Unidos y en Europa, para poder conseguir rápidamente sus objetivos en materia de diversidad, pero esto está reduciendo la base de mujeres disponible para los puestos de alta dirección.² Se trata de una tendencia preocupante, tal y como apunta Nicole Blythe, “puedes asignar a una mujer a un puesto de alta dirección, pero si esa mujer considera que su puesto no tiene el mismo valor que el del resto de integrantes, o que su opinión no se escucha o se valora de la misma manera, no tardará mucho en abandonar ese puesto.”

Imagen 1: Porcentaje de empresas sin mujeres en la alta dirección

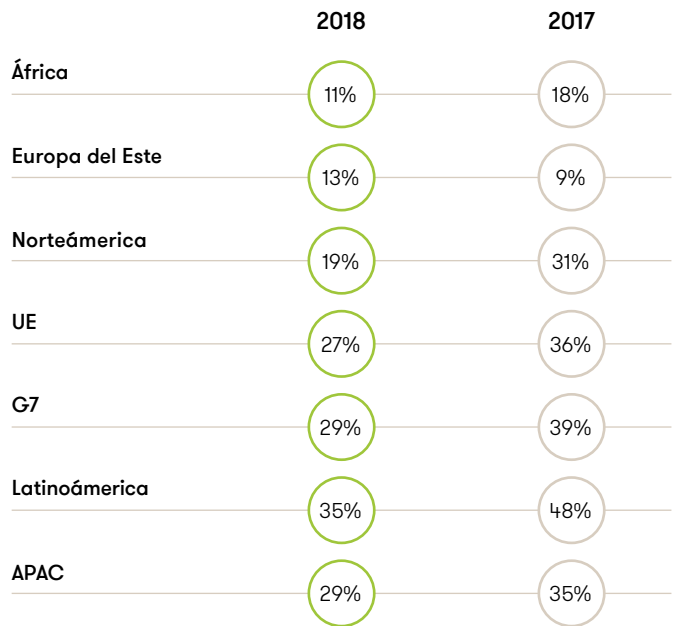
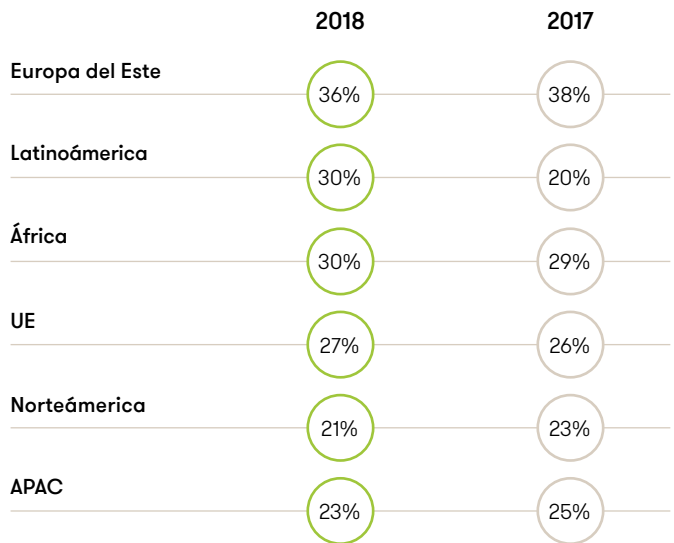


Imagen 2: Proporción de puestos directivos ocupados por mujeres



² Credit Suisse, *The CS Gender 3000: The Reward for Change*, página. 2



Análisis por regiones

Norteamérica



de empresas sin mujeres en la alta dirección



de puestos directivos ocupados por mujeres

Estados Unidos ha registrado un descenso significativo en la proporción de empresas sin mujeres en la alta dirección, cayendo del 31% en 2017 a tan solo el 19% en 2018. Sin embargo, Estados Unidos también ha experimentado un ligero descenso en la proporción de puestos directivos ocupados por mujeres, desde el 23% en 2017 al 21% en 2018, mientras que en Canadá este dato pasó del 23% al 25%.

Latinoamérica



de empresas sin mujeres en la alta dirección



de puestos directivos ocupados por mujeres

México ha experimentado una mejora sin precedentes, con un 75% de empresas que tienen al menos una mujer en la alta dirección, al tiempo que la proporción de puestos de alta dirección ocupados por mujeres se sitúa en máximo histórico (34%). De igual manera, Brasil, en donde se habían experimentado escasos cambios en los últimos años, ha conseguido avances importantes en ambos parámetros. El porcentaje de empresas sin mujeres en la alta dirección cayó del 53% al 39% mientras que la proporción de puestos de alta dirección ocupados por mujeres ascendió del 19 al 29%. Entre tanto, Argentina ha logrado dar marcha atrás a las tendencias negativas registradas el pasado año y ha logrado los mejores resultados de los últimos cuatro años. El 42% de las empresas no tiene representación femenina en la alta dirección (en comparación con el 53% del año pasado) y el 23% de los puestos de alta dirección están ocupados por mujeres (frente al 15% de 2017).

África



de empresas sin mujeres en la alta dirección



de puestos directivos ocupados por mujeres

África lidera el ranking por regiones en materia de diversidad de género. En Nigeria, por ejemplo, tan solo el 5% de las empresas no tienen ninguna mujer en la alta dirección, al tiempo que la proporción de puestos de alta dirección ocupados por mujeres se sitúa en máximo histórico (30%). Entretanto, Sudáfrica registró mínimos históricos de tan solo el 20% en la proporción de empresas sin representación femenina en la alta dirección, al tiempo que muestra la mayor proporción de puestos de alta dirección ocupados por mujeres en una década (29%).

Unión Europea



de empresas sin mujeres
en la alta dirección



de puestos directivos
ocupados por mujeres

Aunque Alemania suele registrar unos resultados bastante débiles, ha registrado un descenso considerable en el porcentaje de empresas que no cuentan con mujeres en la alta dirección, consiguiendo un nuevo mínimo histórico del 33%, en comparación con el 54% registrado en el pasado, al tiempo que ha logrado un aumento en la proporción de puestos de alta dirección ocupados por mujeres, pasando del 18% al 23%. Asimismo, en el Reino Unido, la proporción de empresas sin representación femenina en la alta dirección alcanzó mínimos históricos del 25% mientras que la proporción de puestos de alta dirección ocupados por mujeres experimentó un ligero repunte, desde el 19% hasta el 22%. Francia ha registrado su dato más bajo en tres años en lo que se refiere al porcentaje de empresas sin mujeres en la alta dirección (22%) así como el dato más alto de los últimos tres años en la proporción de puestos de alta dirección ocupados por mujeres (33%).

Europa del Este



de empresas sin mujeres
en la alta dirección



de puestos directivos
ocupados por mujeres

Si bien sigue liderando el ranking en ambos indicadores, la región ha comenzado a ver cómo algunos de los avances positivos registrados anteriormente se están revertiendo. Polonia y Rusia siguen en el top 10 del ranking mundial de países en lo que se refiere al porcentaje de empresas sin mujeres en la alta dirección, con tan sólo un 7% y un 9% respectivamente, si bien ambos países han experimentado un descenso en la proporción de puestos de alta dirección ocupados por mujeres durante el año pasado, pasando del 40% al 34% y del 47% al 41% respectivamente.

APAC



de empresas sin mujeres
en la alta dirección



de puestos directivos
ocupados por mujeres

Si bien ha habido muchos países en la región que han conseguido avances en materia de diversidad de género en la alta dirección durante el pasado año, los datos a nivel de región no han experimentado grandes variaciones. Por ejemplo el porcentaje de puestos de alta dirección ocupados por mujeres en la India aumentó del 17% al 20%, continuando su tendencia de mejora año tras año en comparación con el 14% registrado en 2014. Por su parte, en Singapur este dato se mantiene constante en el 30%, consolidando un año más por encima de su promedio a largo plazo del 26%. Sin embargo, las mujeres siguen estando escasamente representadas en los equipos de alta dirección, y sólo el 5% de los puestos de alta dirección, y sólo el 5% de los puestos de alta dirección están ocupados por mujeres.

El entorno de las políticas empresariales

A fin de comprender mejor qué elementos generan los cambios en la diversidad de género en las altas esferas de las empresas, hemos analizado las políticas desarrolladas por las organizaciones para potenciar y facilitar este ámbito.

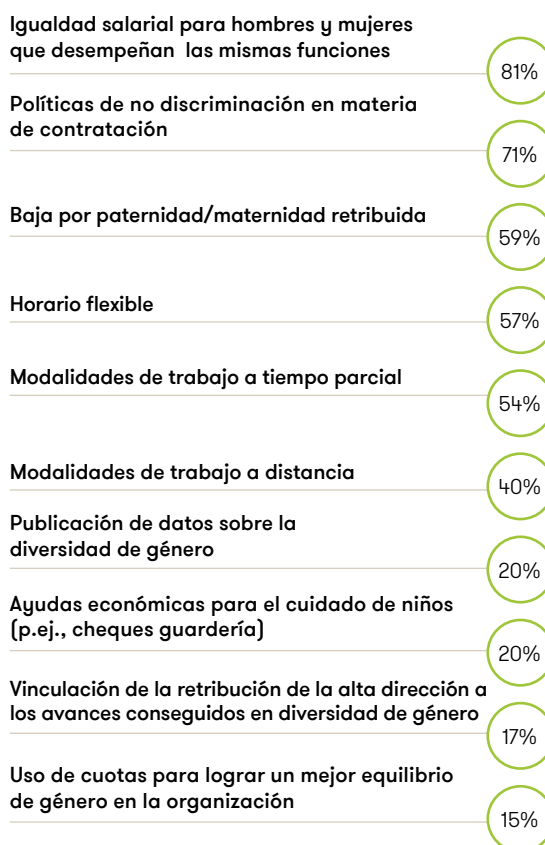
El objetivo es identificar si algunos enfoques funcionan mejor que otros. Asimismo hemos investigado que palancas motivan a las empresas a adoptar políticas y prácticas de igualdad de género, así como qué obstáculos impiden su adopción, y cuál es su apetito con respecto a la intervención del gobierno en este ámbito.

Políticas respetuosas con el desarrollo familiar

A nivel mundial, las políticas más habituales son las que hacen referencia a la igualdad salarial (81%) y a la no discriminación en el ámbito de la contratación (71%), seguidas de las políticas de bajas por paternidad/maternidad retribuidas (59%), horario flexible (57%), modalidades de trabajo a tiempo parcial (54%) y de trabajo a distancia (40%). Entre las políticas menos habituales se incluyen el establecimiento de cuotas (15%) y la vinculación de la retribución de la alta dirección a los avances conseguidos en la diversidad de género (17%), seguido de ayudas económicas para el cuidado de niños y la publicación de datos sobre la diversidad de género (20% en ambos indicadores).

Son varios los altos directivos entrevistados que han hecho hincapié en la importancia de adoptar políticas que respalden a los profesionales que tengan hijos a su cargo. Claire Paisley, socia del área de servicios financieros en Baringa Partners, afirma que “la familia es un elemento clave en la vida de muchas personas, así que cualquier política que apoye a las personas en su entorno familiar y les dé un mayor abanico de alternativas siempre será importante.” Chris Clarke, CEO de de AdviserPlus, recalca que estas políticas son las que mayores cambios pueden conllevar: “Las medidas orientadas a un horario de trabajo flexible constituyen una política tremendamente importante porque pueden dar un vuelco rápidamente a la cultura de una empresa e incluso la adopción de pequeños cambios en las prácticas de trabajo pueden generar una influencia muy positiva en la capacidad de los empleados para desarrollar sus funciones.” Sin embargo, el mero hecho de contar con políticas no es suficiente. Tal y como indica Claire Paisley: “Es necesario que las políticas se comuniquen, se promuevan y se potencien, o de lo contrario los empleados las dejarán de utilizar.”

Imagen 3: Políticas y prácticas de igualdad de género que adoptan las empresas



A pesar de la popularidad de las políticas de igualdad de retribución y de no discriminación, los altos directivos con los que hemos hablado han indicado que las empresas deben ir más allá. Jasbir Nizar-Baker, responsable mundial de recursos humanos en Lombard Odier, afirma que “es fácil utilizar la retribución como fórmula para demostrar el cumplimiento legal por parte de las empresas, pero rara vez la retribución logra cambios importantes en la mentalidad y en los comportamientos de las organizaciones a la hora de generar resultados positivos en materia de diversidad de género.” En la misma línea, Ramón Galcerán, socio de Financial Advisory, Grant Thornton España, añade que: “las políticas de igualdad de retribución y de no discriminación resultan fáciles de implantar pero difíciles de medir, por lo que lamentablemente a las empresas les resulta fácil decir que están haciendo algo sin que necesariamente estén impulsando cambios de verdad.”

Un panorama desigual

Existen diferencias regionales bastante notables en el ámbito de las políticas empresariales. Las empresas de Nigeria, Indonesia y Sudáfrica son las que más dispuestas se encuentran al establecer cuotas de diversidad de género, mientras que las entidades de Rusia, Canadá y Países Bajos son las más reticentes en este ámbito.

Existen diversas variables potenciales para explicar estas diferencias. Por ejemplo, las empresas rusas pueden que no dispongan de cuotas porque ya demuestran una amplia diversidad de género en las altas esferas de las organizaciones. Sin embargo, este no es el caso de Países Bajos, por lo que no existen vínculos claros en este ámbito.

Ha llegado la hora de las cuotas

Entre los altos directivos entrevistados, identificamos la opinión generalizada de que, dado el lento ritmo de avance en materia de diversidad de género, quizá sea necesario considerar la adopción de políticas menos populares, como pueda ser la introducción de cuotas. Muchos de las directivas entrevistadas, como es el caso de Vibeke Hammer Madsen, solían mostrarse en contra de la introducción de cuotas pero actualmente afirman “no veo otra manera de que se incorpore a un mayor número de mujeres a los puestos de alta dirección. Hay muchísimas empresas que cuentan con planes, políticas e iniciativas en vigor, y sin embargo seguimos sin ver avances.” Otras de las entrevistadas, como es el caso de Sacha Romanovitch, CEO de Grant Thornton en Reino Unido, considera que, si bien la introducción de cuotas puede que no resulte apropiada para todos los puestos o funciones - porque las mujeres no deben pensar que se les ha asignado una responsabilidad simplemente porque la empresa necesitaba a una mujer- aun con todo, es importante que haya cuotas en los canales de contratación, de manera que exista la posibilidad de seleccionar a una mujer directiva en el futuro.”

Un informe de 2015 elaborado por la Commonwealth indica que “un amplio abanico de estudios y análisis apuntan a la conclusión de que, en el caso de la incorporación de la mujer a la alta dirección, los criterios de justicia no son suficientes a corto plazo si no van acompañados de legislación en materia de objetivos y/o cuotas.”³ Según los propios estudios elaborados por Grant Thornton, el 47% de las empresas respalda la introducción de cuotas, al menos para los consejos ejecutivos de las grandes compañías cotizadas.⁴

Políticas ≠ avances

No existe una correlación clara entre qué políticas y/o cuántas políticas adoptan las empresas y la diversidad de género de sus equipos de alta dirección. Los responsables empresariales indican que la solución no depende tanto de las políticas adoptadas sino más bien del entorno en el que se introduzcan dichas políticas a la hora de marcar la diferencia en el ámbito de la diversidad de género en la alta dirección. Tal y como indica Jennifer Thorpe-Moscon, senior director of research de Catalyst: “Las políticas no funcionarán si la cultura de la empresa en general no las asimila y adopta.”

Francesca Lagerberg añade además: “Puede que tu empresa tenga todas las políticas que existen en el manual, pero si ese manual nunca se saca de la estantería y se pone en práctica, las políticas no serán más que palabras. Y las políticas pueden establecer el parámetro, el contexto y el rumbo de una organización, pero no conseguirán nada más si la cultura subyacente de la organización no ha cambiado. La forma en que se trata a las personas, la forma en que trabajan y viven los máximos responsables y si cumplen o no los objetivos prometidos en materias como la diversidad de género, son mucho más importantes que las políticas específicas.”

A menos que una empresa se concentre en crear una cultura inclusiva en la que todos los miembros de la organización se sientan valorados y sean capaces de hablar alto y claro, las políticas dirigidas a incrementar el número de mujeres en puestos de alta dirección probablemente tengan un impacto escaso.

³ The Commonwealth Secretariat, *Strategies for Increased Participation of Women in Leadership across the Commonwealth*, página 2

⁴ Grant Thornton, *Women in business: En el camino hacia la alta dirección*, página 16



Inclusión: por qué la cultura es clave para impulsar el cambio

Es muy fácil utilizar los términos “diversidad” e “inclusión” como si fueran sinónimos y dar por sentado que si una organización tiene diversidad, por definición tendrá también inclusión. Pero no siempre es así. La diversidad consiste en establecer un equilibrio entre las diferentes opiniones existentes en una organización, pero la inclusión significa garantizar que se escuchen esas opiniones y que se actúe al respecto.

Una cultura de inclusión valora a cada individuo tal y como es y desarrolla un sentimiento de equipo. Tal y como apunta Jennifer Thorpe-Moscon, una cultura inclusiva incluye “una sensación de singularidad y también de pertenencia”. Si una empresa solamente tiene esa sensación de singularidad pero no de pertenencia, sus integrantes se sentirán alienados y excluidos. Por el contrario, si la empresa solamente tiene una sensación de pertenencia y no de singularidad, el resultado será un grupo homogéneo pero sin perspectiva ni innovación. Es necesario contar con ambos elementos y que operen de manera simultánea para crear un entorno inclusivo.”

La inclusión incorpora todas las formas de diversidad, y reconoce que además de aspectos como el género, la edad o el origen étnico, también es importante contar con personas que tengan diferentes antecedentes, experiencias, estilos de comportamiento y habilidades para incrementar la eficacia de un equipo. En último término, tal y como indica Claire Paisley, “se trata de crear un entorno en el que todo el mundo pueda actuar tal y como es y que no tenga que ponerse una máscara en el trabajo.”

Los responsables empresariales creen que la mentalidad de las empresas está empezando a cambiar. Sacha Romanovitch afirma que “tradicionalmente las empresas tenían una visión muy jerarquizada del mundo y se centraban en la competencia como única fórmula para generar beneficios. Pero actualmente se están distanciando de ese modelo y ahora se centran en desarrollar un propósito y una colaboración compartida para lograr el éxito. Ese es precisamente el entorno inclusivo que resulta atractivo e interesante para las mujeres, y para los hombres, que no encajan en el paradigma de “macho alfa.”

Crear una cultura inclusiva no resulta fácil; requiere un liderazgo sólido. Tal y como indica Nicole Blythe: “Los cambios de cultura han de ser intencionados y requieren líderes valientes que estén dispuestos a mantener conversaciones difíciles, a adoptar decisiones duras, a escuchar y a asumir riesgos.”

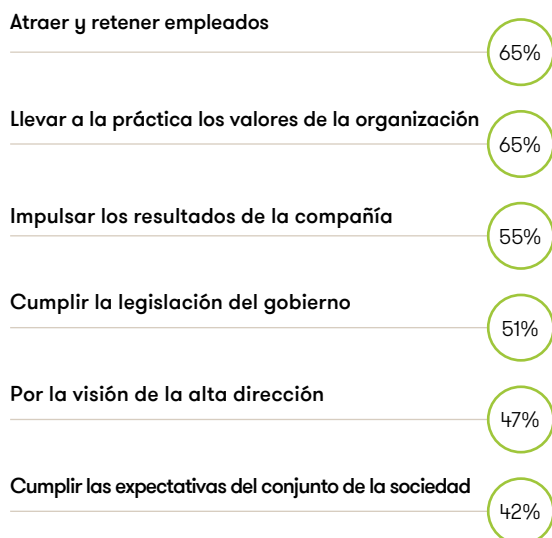
Los estudios indican que existen cuatro conductas fundamentales de liderazgo que contribuyen a que los empleados se sientan incluidos: el empoderamiento, la rendición de cuentas, la valentía y la humildad.⁵ Jennifer Thorpe-Moscon lo explica así: “Empoderar es conseguir que tu equipo demuestre su talento, haga lo que se espera de él y tenga éxito al respecto. Rendición de cuentas significa que cada uno asuma la responsabilidad de aquellos ámbitos que estén bajo su control, lo cual constituye una fórmula muy potente de demostrar confianza en las personas. Valentía significa ser capaz de hablar alto y claro y asumir riesgos cuando sea necesario. Humildad significa reconocer que todo el mundo comete errores, pero que esos errores pueden ser oportunidades para aprender. También significa admitir que no tenemos todas las respuestas y que estamos dispuestos a preguntar a otros para conseguir la mejor combinación de ideas.”

⁵ Catalyst, *Inclusive Leadership: The View from Six Countries*, página 7

Las necesidades de contratación - principal motor para la adopción de políticas

Cuando preguntamos a los altos directivos por qué han introducido políticas de igualdad de género, las razones que se indican con más frecuencia son para “atraer y mantener a empleados” y “llevar a la práctica los valores de la organización” (65% en ambos casos). En tercer posición se sitúa “impulsar los resultados de la compañía” (55%), seguido del “cumplimiento de la legislación” (51%). “Cumplir las expectativas del conjunto de la sociedad” es la opción citada con menos frecuencia (42%).

Imagen 4: Razones por las que las empresas introducen políticas y prácticas de igualdad de género:



“Cualquier empresa que no se tome en serio la diversidad de género o se limite a cumplir el expediente se está disparando en su propio pie ya que está restringiendo a la mitad la base de talento a la que tiene acceso.”

Jennifer Thorpe-Moscon, directora senior de investigación, Catalyst

La contratación y la retención de empleados son las prioridades estratégicas más importantes para las empresas, al tiempo que la igualdad de género en la alta dirección se ha convertido en un elemento clave de la imagen de marca de cualquier empresa. Tal y como indica Stephanie Hasenbos-Case, responsable mundial de personas y cultura en Grant Thornton International: “Actualmente las empresas deben demostrar que les importan de verdad las personas que integran sus organizaciones y hablar abiertamente sobre las ventajas que ponen a disposición de sus futuros empleados para incrementar su atractivo”. Por tanto, las posibilidades de que una mujer pueda progresar en su carrera profesional hacia la alta dirección es un factor clave de cualquier estrategia de contratación.

Pero las empresas también miran a la diversidad de género como un elemento clave de su propuesta de diferenciación con respecto a la competencia. Sacha Romanovitch afirma que “los responsables empresariales están empezando a darse cuenta de que a menos que puedan presentar un equipo diverso a sus potenciales clientes, estarán limitando sus posibilidades de conseguir nuevos proyectos. Por tanto, las políticas de diversidad de género se ven motivadas por los deseos de las empresas de contratar empleados y también de conseguir clientes.”

Diversidad y rentabilidad

Más de la mitad de los directivos consultados afirman que una de las palancas que les motiva a introducir políticas de igualdad de género es “impulsar los resultados de la compañía”. Existe una amplia base de estudios y análisis que investigan el impacto comercial de contar con mujeres en los equipos de alta dirección. Por ejemplo, el informe “El valor de la diversidad” elaborado por Grant Thornton en 2015 sugería que los beneficios no materializados por las empresas que contaban únicamente con varones en sus consejos de administración en la India, Reino Unido y Estados Unidos ascendían a 655.000 millones de dólares.⁶ Sin embargo, sigue siendo de utilidad realizar estudios adicionales en este ámbito. Tal y como apunta Vibeke Hammer Madsen: “Para que las cosas cambien de verdad, las empresas han de percibir el valor de contar con un equipo diverso en la alta dirección, y para ello es necesario establecer el vínculo existente con la rentabilidad.”

Una vez más, no existe una correlación clara entre los factores que motivan la introducción de políticas de igualdad de género y los niveles de diversidad de género conseguidos. Por ejemplo, los dos países que muestran una mayor motivación para mejorar los resultados empresariales son Filipinas, que muestra unos altos niveles de diversidad de género, y Singapur, que se sitúa en la parte baja de los rankings a nivel mundial. Entretanto, a excepción de Filipinas, las empresas de los países desarrollados, como Italia, España, Singapur, Reino Unido y Alemania, que muestran unos bajos niveles de diversidad de género, son los más propensos a introducir políticas para llevar a la práctica los valores de la organización.

“Es necesario cambiar los estereotipos culturales de las distintas etapas, empezando desde la misma infancia. Los colegios, las universidades y las empresas tienen todos ellos un papel importante que desempeñar para garantizar que la mujer y el hombre están igualmente preparados para la vida empresarial.”

Ramón Galcerán, socio de Financial Advisory, Grant Thornton España

Barreras invisibles

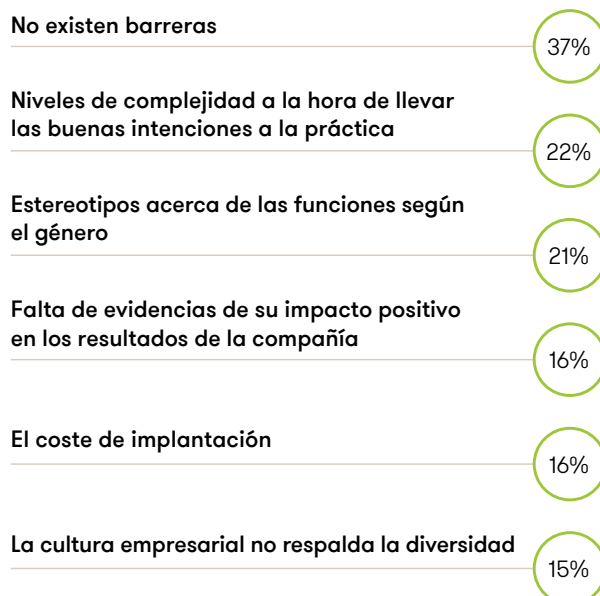
Más de una tercera parte (37%) de los líderes empresariales considera que no existen obstáculos de cara a la introducción de políticas y prácticas adicionales en el ámbito de la igualdad de género. Los países europeos son los que se muestran más positivos al respecto. Suecia, Estonia, Alemania, España, Turquía, Países Bajos, Rusia, Grecia, Reino Unido y Finlandia conforman el top 10 de los países cuyos directivos indican con mayor frecuencia que no existen obstáculos en este ámbito, a pesar de que muestran unos resultados desiguales en diversidad de género en la alta dirección.

Sin embargo, resulta preocupante que este dato pueda poner de manifiesto una falta de sensibilidad entre los altos directivos. Maria de los Angeles Rivera, responsable del área fiscal en Kevane Grant Thornton en Puerto Rico, comentan que: “Si los altos directivos afirman que no existen obstáculos al respecto, esto sugiere que a nivel personal ellos no han experimentado ningún obstáculo y no cuentan con ningún foro en el cual extraer información sobre las experiencias de sus empleados. Los hombres que ocupan puestos de alta dirección a menudo no son plenamente conscientes de las dificultades a las que se enfrentan las mujeres. El hecho de que alguien no sea consciente de la existencia de obstáculos no significa que no los haya.”. En la misma línea, Ramón Galcerán considera que “algunos de los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres son subconscientes - por ejemplo a la hora de juzgar a hombres y mujeres de manera diferente y de asignar una serie de estereotipos, como que tenga que ser la mujer la que renuncie a parte de su trabajo para dedicar ese tiempo a la familia - así que los directivos de las empresas puede que no siempre sean conscientes de ellos.

Los estereotipos siguen minando los avances

Para aquellos que creen que si que existen barreras a la hora de introducir políticas de igualdad de género, los obstáculos que se dictan con mayor frecuencia son la “complejidad a la hora de llevar a la práctica sus buenas intenciones” (dictada por el 22% de los directivos consultados), seguido de los estereotipos de género (21%). La “falta de evidencias de que tenga un impacto positivo en los resultados de la compañía” y el “coste de su implantación” (16% en ambos casos) ocupan la tercera posición. El obstáculo menos mencionado es que la cultura empresarial no respalda la diversidad (15%).

Imagen 5: Principales obstáculos que impiden la introducción de políticas y prácticas de igualdad de género:



Los directivos consultados reconocen que la complejidad es probable que siempre esté presente como uno de los obstáculos a los que se han de enfrentar las empresas, pero se mostraban especialmente preocupados por el hecho de que los estereotipos de género se situaran en puestos tan altos en el ranking de obstáculos. Vibeke Hammer Madsen comenta que “me parece terrible que sigamos hablando de los diferentes roles de género. Los estereotipos de que los hombres van al trabajo y las mujeres cuidan a los niños constituyen una barrera enorme para conseguir avances en este ámbito.”

Existe una firme creencia de que la respuesta a esta cuestión no sólo radica en el mundo de la empresa, sino más bien en el conjunto de la sociedad. Tal y como indica Karitha Ericson: “Existe una relación evidente entre el modo de pensar de una sociedad con respecto a la vida familiar y lo lejos que pueden llegar las mujeres en el ámbito empresarial. Por tanto no se puede cambiar la vida empresarial a menos que cambien también los valores de la sociedad.” Para muchas de las personas consultadas, la clave consiste en implantar los cambios en etapas más tempranas de la educación. Maria de los Angeles Rivera explica que “es necesario combatir estos estereotipos desde la infancia porque, después, cuando se incorpora al mercado de trabajo, resulta muy difícil cambiar la opinión de alguien que tiene estas concepciones tan asimiladas en su ADN. La educación es fundamental para combatir este problema.”

La influencia de la legislación

Es evidente que, a pesar de que las empresas de todo el mundo están adoptando políticas y prácticas de igualdad de género, sigue habiendo obstáculos que les impiden conseguir mayores avances. En la presente edición hemos querido explorar si los responsables empresariales consideran necesaria una mayor intervención por parte de los gobiernos.

A nivel internacional, en torno a dos quintas partes (40%) de los directivos consultados afirman que les gustaría que sus gobiernos adoptaran mayores medidas legislativas para abordar la cuestión de la desigualdad de género en la alta dirección, en comparación con algo más de la mitad (53%) de directivos consultados que preferirían que no hubiera una mayor intervención pública. Los países de las regiones desarrolladas tienden a ser menos favorables a la intervención de los gobiernos, y países como Estados Unidos, Países Bajos, Canadá y Reino Unido se sitúan entre los países cuyas empresas se oponen a una mayor legislación en este ámbito. Por su parte, México y Nigeria han sido los países en donde existe una mayor proporción de empresas que abogue por una mayor participación de los gobiernos en este ámbito.

Según un informe publicado por la Commonwealth en 2015, la evidencia apunta a que “los cambios legislativos, sobre todo cuando se ven reforzados con la aplicación de sanciones, consiguen resultados.”⁷ Pero muchas de las personas con las que hemos hablado ponen de relieve la necesidad de ser cautos si los gobiernos quieren que las empresas respalden las medidas legislativas. Francesca Lagerberg afirma que “la intervención de los gobiernos se puede considerar una interferencia si no existe un verdadero entendimiento”, mientras que Sacha Romanovitch explica que “los responsables empresariales a menudo perciben que las políticas añaden una mayor carga administrativa que agrava las dificultades a la hora de operar.”

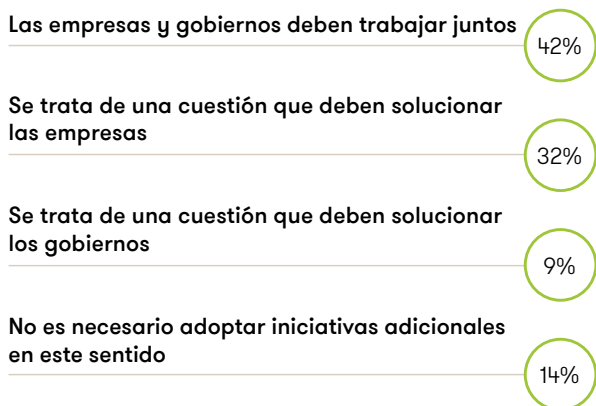
Asimismo, existen preocupaciones por el hecho de que las empresas encuentren fórmulas para sortear la legislación. Algunos estudios indican que existen empresas que han optado por reducir el número de miembros en sus consejos de administración, han contratado a mujeres como consejeras adicionales o han destituido a consejeros varones a fin de alcanzar unas cuotas establecidas o mejorar sus resultados en materia de diversidad.⁸ Tal y como indica María de los Ángeles Rivera, “las motivaciones internas tienden a ser más potentes que las palancas regulatorias: “La mayoría de los cambios se producen porque los empleadores quieren mantener contentos a los empleados. Obviamente, la adopción de leyes puede servir de motivación, pero las empresas siempre pueden encontrar fórmulas de sortear las leyes, a menos que exista una sólida cultura corporativa que impulse el cambio.”

La colaboración es clave

Si bien la mayoría de los responsables empresariales no se muestran demasiado favorables a que aumente la legislación en este ámbito, reconocen que una mayor atención pública sobre la cuestión de la diversidad de género en las altas esferas empresariales puede resultar de utilidad. Chris Clarke indica que la legislación debe “aportar una base en materia de diversidad e igualdad” pero considera que “la legislación y los marcos obligatorios por sí solos no pueden cambiar las actitudes y las conductas necesarias para conseguir una forma de trabajar verdaderamente más diversa y avanzada.”

El consenso a nivel internacional es que los gobiernos y las empresas deben trabajar juntos para abordar la desigualdad de género en las altas esferas de la comunidad empresarial. Las empresas de las economías emergentes en las que predomina una cultura de intervención del gobierno, como Indonesia, China e India, son las más favorables a indicar que el gobierno es fundamentalmente quien ha de encontrar una solución. Por el contrario, las empresas de los países desarrollados son las que se muestran más favorables a un enfoque impulsado por la comunidad empresarial. Esta opinión se encuentra más presente en Alemania, Polonia, Japón, Suecia, Francia, Estados Unidos, España, Irlanda y Reino Unido.

Imagen 6: Función que debe desempeñar el gobierno y la comunidad empresarial a la hora de abordar la desigualdad de género



⁷ The Commonwealth Secretariat, *Strategies for Increased Participation of Women in Leadership across the Commonwealth*, página 15
⁸ Credit Suisse, *The CS Gender 3000: The Reward for Change*, página. 7



Margen para nuevas ideas

Muchos responsables empresariales con los que hemos hablado reconocen las limitaciones propias de las intervenciones de los gobiernos. Stephanie Hasenbos-Case afirma que “con frecuencia, el papel más importante que puede desempeñar un gobierno es el de mostrar el camino a través de sus propias políticas y proporcionar orientaciones a las empresas”. Sacha Romanovitch recalca que “una buena parte de las políticas públicas en materia de igualdad y diversidad de género están dirigidas a prevenir que se adopten malas prácticas, pero resulta igualmente importante prestar atención a las palancas positivas que ayudan a la mujer a progresar hacia la alta dirección. Estas palancas son más difíciles de influir por parte de los gobiernos.” De igual manera, Jasbir Nizar-Baker considera que la innovación sería mayor “si las empresas pudieran desarrollar sus propias políticas pero se vieran obligadas a demostrar los avances conseguidos. El sector público nunca va a proponer medidas tan innovadoras como los periodos de vacaciones ilimitados, y sin embargo sabemos que algunas empresas han introducido estas políticas con excelentes resultados.”

“Es mejor que haya una mujer en el equipo de dirección a que no haya ninguna, pero la diversidad de género va mucho más allá.”

Jennifer Thorpe-Moscon, directora senior de investigación, Catalyst

Políticas y avances: análisis por regiones

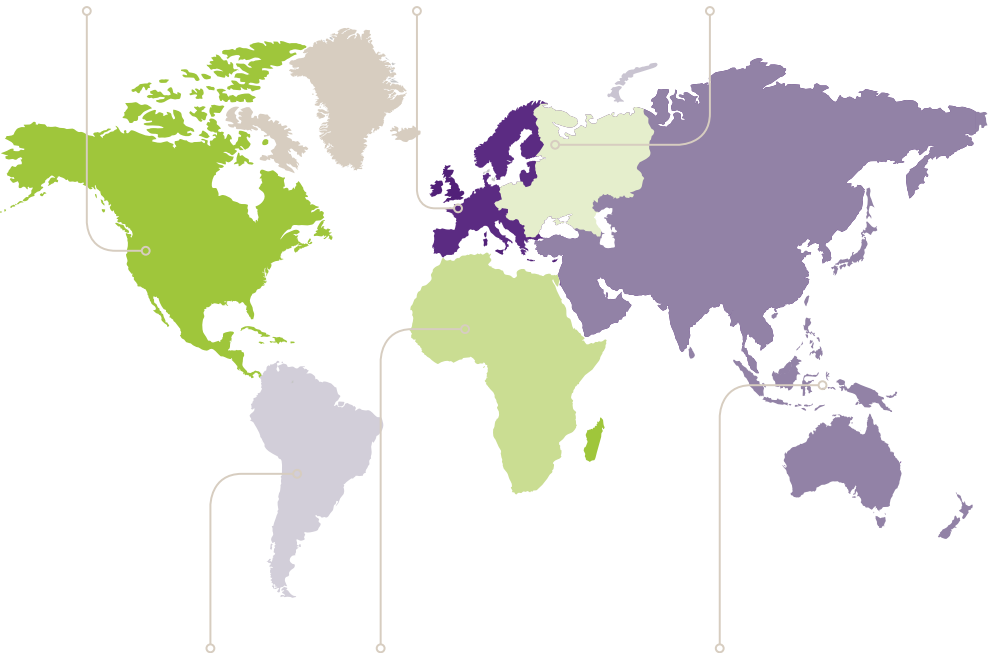
Norteamérica



UE



Europa del Este



Latinoamérica



África



APAC



Legenda

- Empresas sin mujeres en la alta dirección
- Puestos directivos ocupados por mujeres
- No discriminación en el ámbito de la contratación
- Publicación de datos sobre la diversidad de género
- Igualdad salarial
- Paternidad/maternidad retribuida
- Cuotas
- Vinculación de la retribución de la alta dirección a los avances conseguidos
- Porcentaje de altos directivos que quieren mayor implicación del Gobierno



La situación en España: tímidos avances

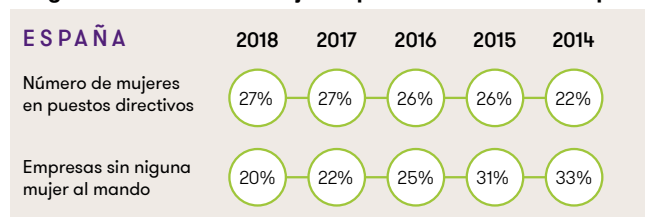
El número de mujeres directivas en España se ha congelado en el 27% por segundo año consecutivo. Aunque las empresas sin ninguna mujer al mando descienden levemente, los datos muestran la necesidad de volver a replantear la promoción del liderazgo femenino en las compañías de nuestro país.

Evolución lenta y frenazo

En los últimos siete años, en nuestro país el avance de la mujer en puestos directivos se ha incrementado únicamente en cinco puntos. Parecía que el notable salto que se dio del 2014 al 2015 presagiaba una buena evolución en el número de mujeres que alcanzaban posiciones directivas, ya que se pasó en sólo doce meses de un 22 a un 26. Pero se trataba tan sólo de un espejismo, porque a partir de ese año el avance ha sido muy lento y, con respecto a 2017, la cifra se ha frenado en el 27%.

La foto fija de estos datos parece mejorar si se atiende al porcentaje de empresas que no tienen ninguna mujer la mando. En seis años de evolución se ha reducido del 32% al 20%. Es decir, todavía dos de cada diez compañías españolas son reticentes a contratar a una mujer para dirigir algún área de su gestión estratégica.

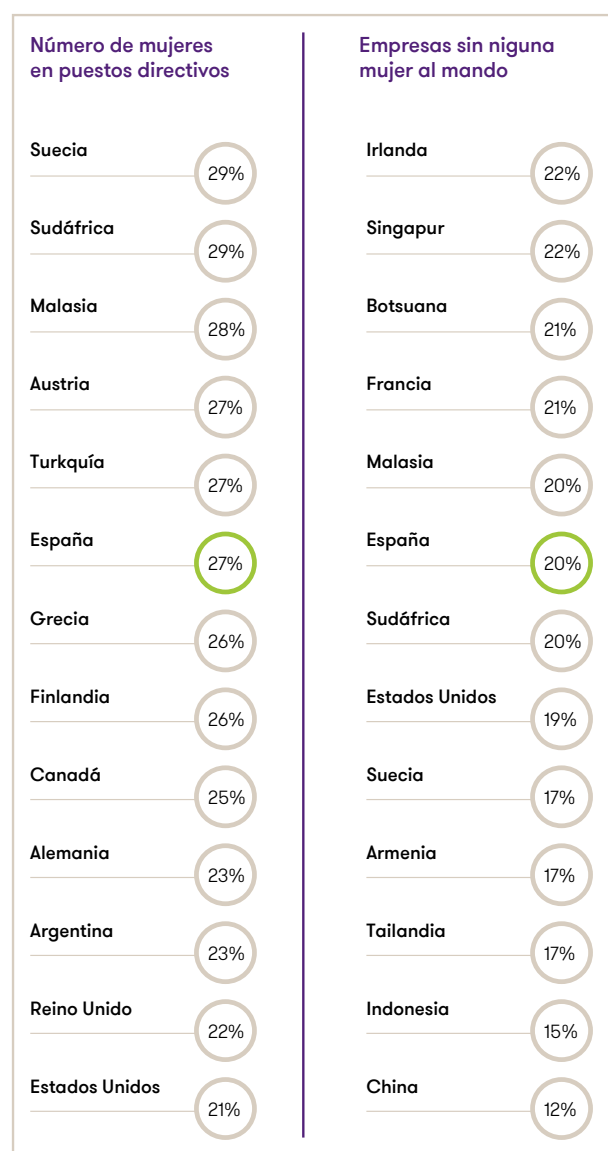
Imagen 7. Evolución de la mujer en puestos directivos en España



Nuestro país no es, sin embargo, el que presenta mayores desigualdades de género en sus puestos directivos dentro de la Unión Europea. Países como Finlandia (26%), Alemania (23%) y Reino Unido (22%) se sitúan por debajo de España en el número de puestos directivos ocupados por mujeres. Fuera de Europa, nos desmarcamos claramente de países como Canadá (25%), Estados Unidos (21%), Nueva Zelanda (18%) o Australia (15%).

De los 35 países que el estudio de Grant Thornton analiza cada año, que representan a más del 70% de la riqueza mundial, España se sitúa en la posición 23 de los países más avanzados en liderazgo femenino. “En comparación con la evolución europea y global en este tema, nuestro país no puede considerarse como un rezagado. Pero el clima de estancamiento y de lenta evolución es claramente preocupante y obliga a replantear los pasos y soluciones que hemos puesto en funcionamiento en los últimos años”, explica Isabel Perea, socia de Auditoría de Grant Thornton.

Imagen 8. Comparativa evolución de la mujer en puestos directivos



Cataluña, Madrid y Valencia, a la cabeza

Por primer año, nuestro informe Women In Business va más allá del dato exclusivamente nacional para conocer cuál es la situación en las distintas comunidades autónomas. Y arroja un panorama dispar. La Comunidad de Madrid se desmarca seis puntos de la media nacional y sitúa en 33 el porcentaje de directivas presentes en sus empresas; le siguen Cataluña y la Comunidad Valenciana, con un 26% de mujeres ocupando puestos directivos; por debajo se sitúa Andalucía, con un 24%. Y en la cola de las comunidades autónomas con menos representación.

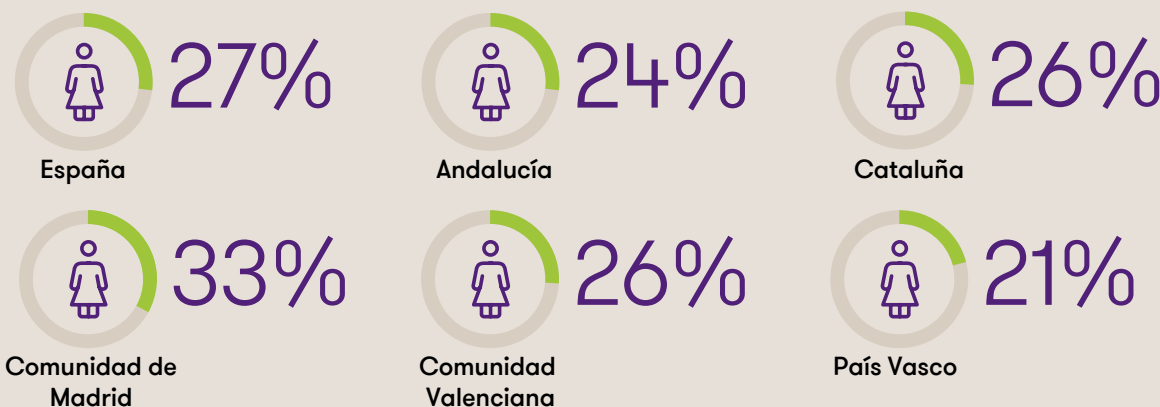
“A pesar de que en España casi un 80% empresas ya tiene al menos una mujer en puestos de dirección, sin embargo la proporción de mujeres en este tipo de cargos está declinando levemente. Esto sugiere que nuestras empresas están solo preocupándose por cumplir el expediente, sin realizar avances de calado.

Y eso les impedirá aprovecharse de los beneficios de una verdadera diversidad de género”, explica Mar García Ramos, socia de Automoción y Movilidad de Grant Thornton.

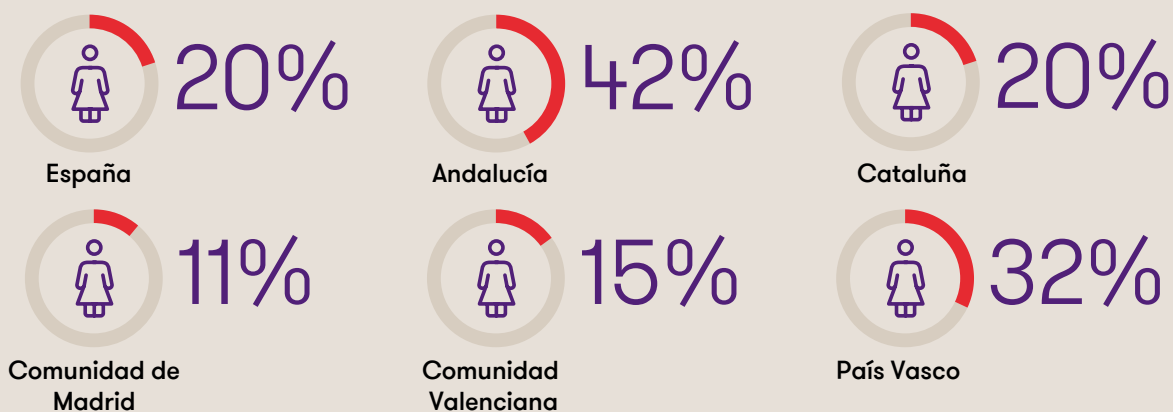
Sin embargo todavía quedan compañías en nuestro país que no tienen a ninguna mujer como jefa. La cifra en España ha caído del 22% al 20% en un año. Por Comunidades Autónomas, la que peor situación presenta en este ámbito es Andalucía, con un 42% de empresas que no cuentan con ninguna mujer en la dirección; le sigue País Vasco con un 21%; Cataluña con un 20%; la Comunidad Valenciana con un 15%. Y, de nuevo, Madrid es la que presenta una situación más favorable para la mujer a la hora de querer desarrollar una carrera profesional en la alta dirección, ya que en esta Comunidad sólo 1 de cada 10 empresas no cuentan con mujeres al mando.

Imagen 9

Número de mujeres en puestos directivos



Empresas sin ninguna mujer al mando



Políticas de empresa en España

Al igual que ocurre en el resto de Europa y del mundo, los empresarios españoles han querido abordar el problema de la falta de diversidad en puestos directivos desplegando diferentes políticas empresariales internas. Todas las empresas, independientemente de la comunidad autónoma donde se encuentren, tienen implementada algún tipo de política o práctica de igualdad. De hecho, de media las empresas suelen tener unas cinco iniciativas implementadas.

Sin duda, una de las más importantes tanto a nivel nacional como en las comunidades autónomas es igualar salarios para hombres y mujeres que desempeñen las mismas funciones. La implantación de medidas que permitan a los empleados trabajar a tiempo parcial también son muy populares, así como aquellas que impiden la discriminación en la contratación en función del género. Por último, son bastante habituales políticas referentes a horarios flexibles, la remuneración de los permisos de paternidad y el teletrabajo.

Lo que se desprende de la investigación de Grant Thornton llevada a cabo en España, es que a los empresarios no les resultan agradables aquellas medidas en las que deban rendir cuentas de sus avances en materia de igualdad de forma pública. Y aunque algunas compañías sí las tienen implantadas, publicar los datos sobre la diversidad de género no es una práctica muy habitual.

No obstante, la política más impopular en las compañías es el establecimiento de cuotas para lograr el equilibrio en la diversidad de género. Sólo 1 de cada 10 empresas en España cuenta con esta medida, una cifra muy similar en el resto de las comunidades autónomas analizadas. (Ver imagen 10).



Imagen 10. Políticas empresariales de fomento de la diversidad

	España	Andalucía	Cataluña	Comunidad de Madrid	Comunidad Valenciana	País Vasco
Igualar salarios en las mismas funciones	90%	100%	88%	96%	92%	93%
Trabajo a tiempo parcial	85%	85%	90%	77%	83%	76%
No discriminación en la contratación	83%	92%	86%	77%	75%	83%
Horario flexible	82%	80%	96%	79%	83%	80%
Remunerar el permiso de paternidad	72%	96%	80%	70%	77%	85%
Teletrabajo	24%	19%	31%	36%	23%	27%
Sueldos vinculados a la diversidad	16%	15%	26%	26%	21%	20%
Publicar datos sobre diversidad de género	16%	8%	22%	23%	23%	22%
Bonificar el cuidado de los hijos	16%	12%	30%	34%	29%	15%
Establecer cuotas	11%	12%	18%	15%	17%	15%
No se están llevando a cabo políticas de género	1%	0%	0%	0%	0%	2%

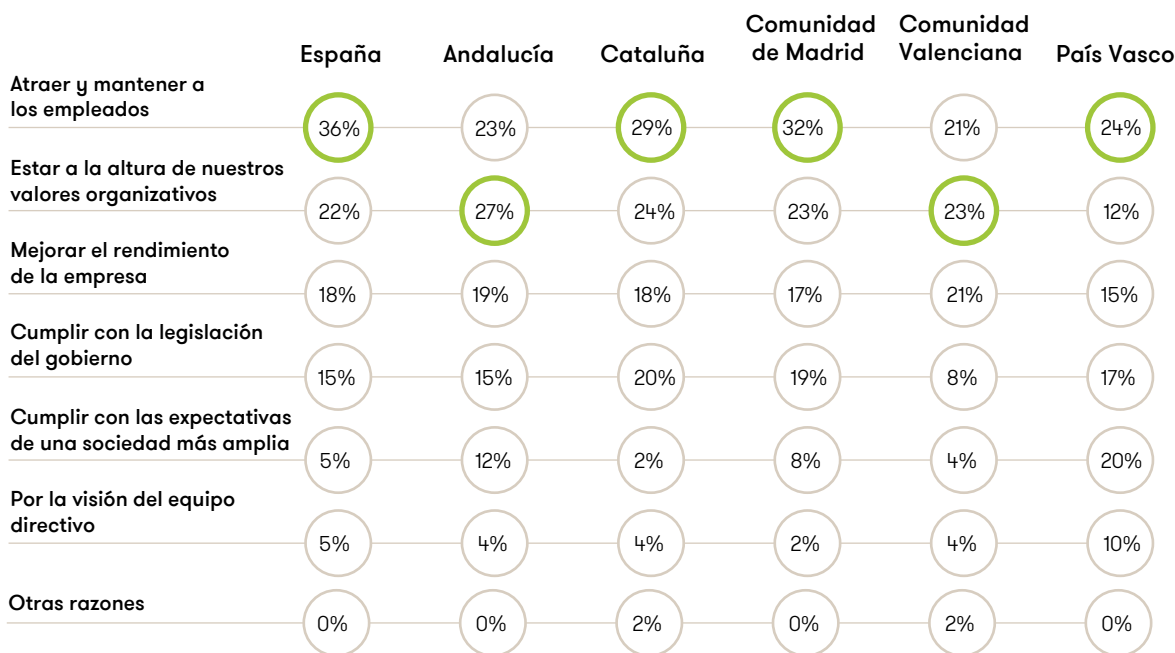
Motivaciones empresariales

Como en el resto del mundo, en España las empresas tienen muy en cuenta las políticas de diversidad a la hora de resultar atractivas para sus empleados y mejorar su capacidad de atraer nuevo talento. Esa es la principal razón que les ha llevado a introducir este tipo de medidas. Así lo afirma el 36,4% de empresarios a nivel nacional. Como segunda gran razón se sitúa el cumplir con los valores corporativos que tiene la propia empresa. Por debajo de estas motivaciones se sitúan mejorar el rendimiento de la empresa y, en menor medida, cumplir con la legislación del gobierno y con las expectativas de una sociedad más amplia (ver imagen 11).

“Con esto datos hemos descubierto que nuestras empresas están introduciendo políticas de igualdad y equilibrio principalmente para atraer y mantener a sus profesionales y para cumplir con sus valores corporativos básicos. Es innegable que estas dos razones afectan muy positivamente a sus procesos de selección y retención de profesionales, que para muchas empresas son criterios prioritarios de negocio. En muchas empresas españolas, ser líderes en diversidad de género se ha convertido, afortunadamente, en un elemento clave en las políticas de branding de las empresas”, explica Isabel Perea.



Imagen 11. Motivos empresariales por los que aplicar políticas de igualdad



¿Hay barreras para la diversidad?

7 de cada 10 empresarios en España considera que no existen barreras en nuestro país que les limiten en la implantación de políticas de igualdad. Esta opinión es unánime también en Cataluña (77%), Comunidad Valenciana (65%); Andalucía (69%); Comunidad de Madrid (66%) y País Vasco (56%) (ver imagen 12).

Por lo tanto, nuestros empresarios, en este aspecto, están alineados con sus homólogos europeos y del resto del mundo. De hecho, nuestro país está dentro del grupo que se muestra más cómodo a la hora de aplicar políticas empresariales. Países como Suecia, Estonia, Alemania, Turquía, Países Bajos, Rusia, Grecia, Reino Unido y Finlandia conforman el top 10 de este grupo.

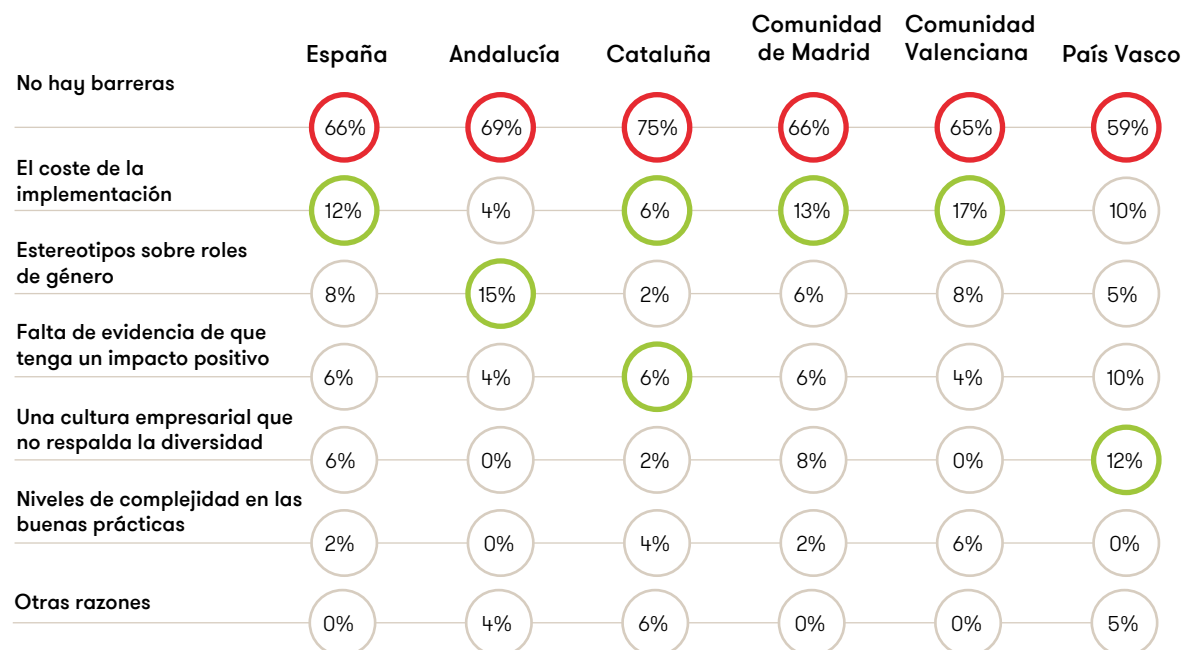
Lo curioso, sin embargo, es que estos países no muestran unos resultados muy favorables en diversidad de género en la alta dirección. “Resulta preocupante, porque indica que nuestros directivos podrían estar opinando desde el desconocimiento y una cierta falta de sensibilidad, al no haber tenido que enfrentarse a ningún obstáculo”, comenta Mar García Ramos. “Muchos de nuestros directivos no son plenamente conscientes de las denominadas barreras invisibles y de las dificultades a las que se enfrentan las mujeres en su carrera profesional.”, añade Mar. Pero también hay otros factores que están impidiendo a las empresas españolas desplegar políticas de igualdad.

Principalmente dos: el coste de implementar estas medidas y, con mucho peso también, los estereotipos sobre los roles de género. Este último factor incide directamente en el tipo de educación, normas culturales y roles sociales que tanto hombres como mujeres han aprendido antes de comenzar su carrera en un entorno profesional. Y en España siguen perjudicando de manera clara el avance de la mujer en puestos directivos.

“ Muchos de nuestros directivos no son plenamente conscientes de las denominadas barreras invisibles y de las dificultades a las que se enfrentan las mujeres en su carrera profesional.”

Mar García Ramos
Socia de Automoción y Movilidad de Grant Thornton

Imagen 12. Principales barreras que impiden implementar políticas de igualdad

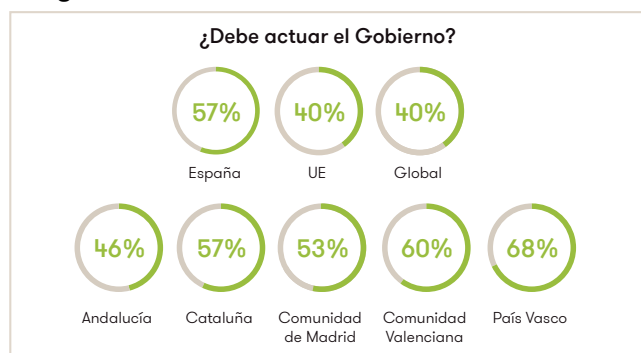


¿Hora de más legislación?

A pesar del ahínco que las empresas españolas han mostrado en el último año activando políticas de impulso a la diversidad, son conscientes de que queda un largo camino para conseguir equipos directivos genuinamente diversos. Quizá por ello el 57% de empresarios españoles consideran que el Gobierno debe hacer algo más para abordar el problema de la desigualdad. Una cifra que nos sitúa por encima de la Unión Europea (40%) y por encima de la media global (40%). Es decir, nuestro país es uno de los que más apetito muestra por más intervención gubernamental en este asunto.

Esta necesidad refleja un interés parecido en las Comunidades Autónomas que hemos estudiado. Los empresarios vascos encuestados son los que desean más legislación (68%), seguidos de los valencianos (60%), los madrileños (53%), los catalanes (57%) y cierran la lista los empresarios andaluces, que son los más reticentes a que el Gobierno intervenga más (46%).

Imagen 13



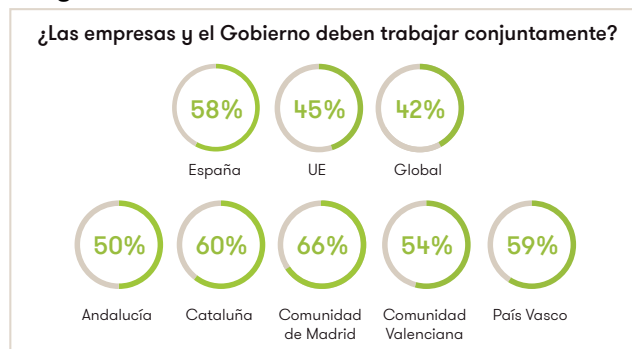
En principio, las empresas españolas parecen querer más intervención de las instituciones nacionales y autonómicas para aumentar el número de mujeres directivas, sin embargo, al mismo tiempo, creen que el problema se abordaría de modo más efectivo cuando las empresas y el Gobierno trabajen en conjunto, colaborativamente. 6 de cada 10 empresarios españoles así lo creen. Y para un 30% de las mismas el problema sólo debe ser resuelto desde la iniciativa privada de cada compañía.

De nuevo en este aspecto nos desmarcamos del resto del mundo, ya que en la Europa sólo el 45% piensa que empresas e instituciones deben trabajar juntos y, a nivel global, esta cifra cae al 42%. Y es que en el presente estudio, los países de las regiones desarrolladas tienden a ser menos propensos a la intervención de los gobiernos. Estados Unidos, Países Bajos, Canadá y Reino Unido no quieren más legislación en este ámbito. Entonces, ¿por qué los empresarios españoles cambian esta tendencia?”.

“Puede parecer algo contradictorio que las empresas quieran más legislación, pero a la hora de la verdad, rechacen las distintas tipologías de intervención pública o, por otro lado, defiendan sus parcelas de autonomía a la hora de fomentar la diversidad en sus plantillas. La razón puede residir en los tímidos avances que han producido las políticas empresariales y gubernamentales, a la relajación que el tema de la igualdad en puestos directivos ha alcanzado en nuestro país. Ante un clima de atonía generalizado, es fácil pedir al Gobierno que actúe con tal de abrir nuevas vías de mejora. Pero, a la hora de la verdad, está claro que las empresas quieren ir de la mano, quizás para no tener que enfrentarse después a políticas legislativas demasiado restrictivas o difíciles de aplicar en sus compañías”, interpreta Isabel Perea.

Eso explicaría, finalmente que, junto a la buena disposición por colaborar, predomine aún en el interés empresarial un enfoque de solución de la diversidad impulsado exclusivamente desde la comunidad empresarial. Así ocurre en nuestro país (30%), seguido por la Comunidad Valenciana (31%), Cataluña (28%), Comunidad de Madrid (23%), Andalucía (23%) y País Vasco (22%).

Imagen 14





Estancamiento: razones

La evolución del informe de Grant Thornton demuestra que hay un estancamiento generalizado en los puestos de liderazgo ocupados por mujeres en nuestro país. Y, con respecto al año pasado, la cifra se ha congelado en el 27%. Hemos querido preguntar a los empresarios a qué creen ellos que se debe esta lenta evolución.

Y la respuesta es casi unánime: el frenazo en el liderazgo femenino se debe en parte a que no existes políticas claras, en las propias empresas, que incentiven el acceso de la mujer a los puestos de alta dirección. Así lo piensa casi 4 de cada 10 empresarios en España, una cifra similar en el País Vasco (39%), Comunidad de Madrid (38%), y se dispara en Andalucía (42%) y en Cataluña (51%), quedándose en el 31% en la Comunidad Valenciana. (ver imagen 15).

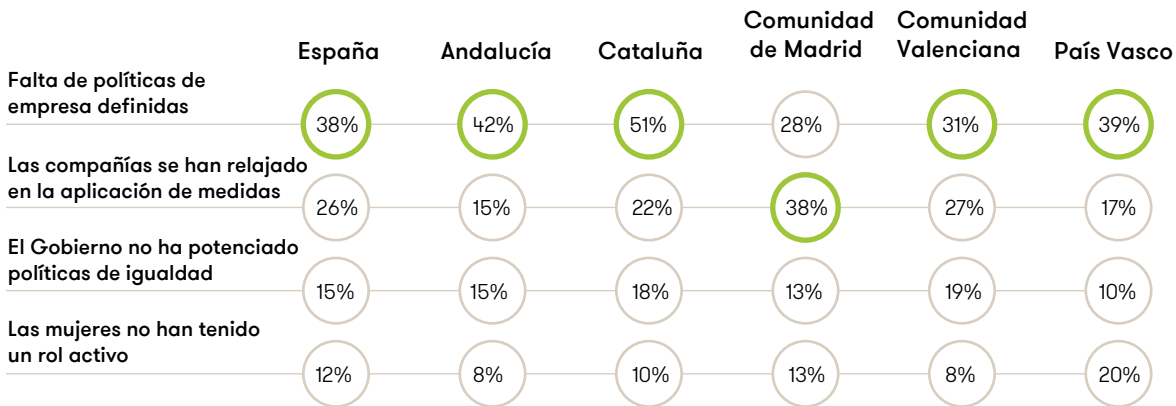
“La falta de claridad en los pasos que una mujer debe dar para ascender en la dirección en España son evidentes. Si a este problema le sumamos la dificultad de compaginar una vida laboral intensa con las responsabilidades familiares, entonces muchas mujeres elegirán no seguir avanzando en su carrera. Más claridad en el camino hacia la dirección femenina significaría también más mujeres dispuestas a recorrerlo, teniendo claro el camino”, explica Mar García Ramos.

Otro motivo que explicaría la lenta progresión de la diversidad de género en las empresas es la relajación de muchas compañías en la aplicación voluntaria de medidas de impulso, debido principalmente a que se han concentrado en otros asuntos de gestión empresarial más inmediatos. “Muchas empresas pueden estar pensando que ya han hecho suficiente sobre este tema. Ante tal complacencia, y el hecho de no activar nuevas acciones, estaría provocando el estancamiento generalizado”, apunta Isabel Perea.

También hay un buen grupo de compañías en España (15%) que pone la pelota sobre el tejado del Gobierno, ya que considera que no ha potenciado las políticas de igualdad necesarias para aumentar el número de mujeres directivas.

Por último, es interesante atender a la última razón esbozada por los empresarios, que apunta directamente a las propias mujeres, al no haber tenido un rol activo a la hora de clarificar sus aspiraciones directivas en las empresas. Así lo creen 1 de cada 10 directivos en España. “Tan importante como pedir que el entorno cambie, es el propio interés de la mujer en expresar su deseo de avanzar en su carrera profesional y acceder a la dirección. Las mujeres deben ser claras, no tener miedo a expresar donde quieren estar para ir marcando posiciones dentro de la empresa”, aconseja Isabel Perea.

Imagen 15. Causas del estancamiento del liderazgo femenino



Las empresas españolas rechazan las cuotas

Las cuotas siguen siendo una medida muy impopular entre los empresarios españoles. Tanto que siguen rechazándolas ampliamente, al igual que ya hicieron en 2015, dentro de este mismo estudio. 8 de cada 10 empresas no creen en las cuotas como medida para lograr la igualdad de género entre los directivos. Unas cifras muy similares en el resto de comunidades autónomas, que se oponen a ellas también: Comunidad Valenciana (87%); Cataluña (80%); País Vasco (78%); Andalucía (77%) y Comunidad de Madrid (73,6%).

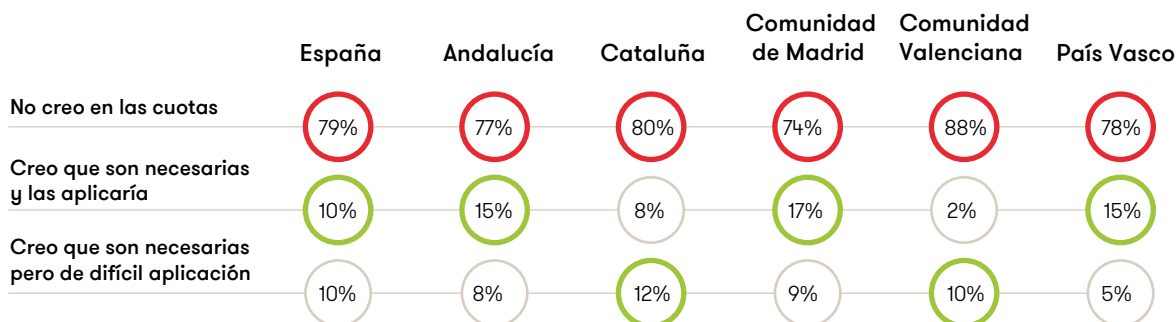
Un 10% de empresarios a nivel nacional las considera necesarias, pero confiesan a la vez que serían de difícil aplicación en sus compañías, debido al sector en el que operan. “Las cuotas son medidas contundentes y que, a priori, no cuentan con respaldo mayoritario en la comunidad empresarial. Pero si las políticas hasta ahora aplicadas no son suficientes en España, la reflexión pasa por si ha llegado el momento de esta nueva medida de impulso”, reflexiona Isabel Perea.

“En países como Italia, donde sí se han aplicado en grandes empresas cotizadas, ha habido un efecto rebote o imitación. Es decir, pequeñas y medianas empresas donde no son obligatorios, las han ido introduciendo como efecto reflejo de lo que estaban haciendo las grandes, creando un clima favorable al aumento de jefas. La medida es dura, pero los datos hablan de mejoras claras en el número de mujeres directivas”, explica Mar García Ramos.

La Comisión Europea estableció en 2012 la recomendación de que al menos el 40% de los puestos no ejecutivos de los Consejos de Administración estén ocupados por mujeres en el año 2020.

La autorregulación es un sistema que ha funcionado bien en países como Finlandia o Suecia por lo que no se han planteado la imposición de cuotas. En cuanto a países que sí han legislado, Noruega fue el país pionero. Desde 2011, Francia, Holanda, Italia y Bélgica tienen leyes que obligan a contar con un porcentaje mínimo de mujeres en los órganos de decisión de sus empresas. Alemania se sumó en 2016.

Imagen 16. ¿Cuotas como medida obligatoria?



Auditorías de brecha salarial.

Distintos organismos internacionales que han analizado recientemente a cuánto asciende la brecha salarial entre hombres y mujeres en España la sitúan en un rango entre el 15% y el 30%. El Gobierno se decanta por la primera cifra, lo que situaría a nuestro país por debajo de la media europea, que está en el 16% y de otros países como Alemania (22%), Dinamarca 815%) o Austria (22%).

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), en su última encuesta de Estructura Salarial, descubrimos que los hombres ganan, de media, 25.727 euros anuales y las mujeres, 19.744 euros, es decir, habría una brecha salarial real del 23% en nuestro país.

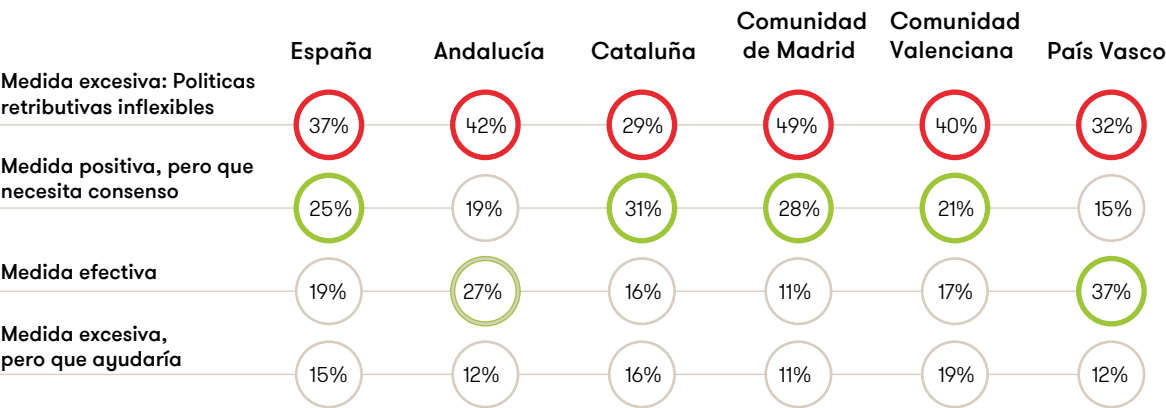
Una de las medidas legislativas más importantes anunciadas durante el último año es la posible obligatoriedad de que las empresas realicen auditorías periódicas de brecha salarial, con tal de conocer realmente el salto de salario entre hombres y mujeres. La medida ha sido anunciada por la propia Ministra de Empleo y Seguridad Social, Fátima Báñez y, paulatinamente, son muchos los agentes políticos y sociales que están secundando la medida como positiva y útil en España.

Pero, ¿qué piensan las empresas españolas? 4 de cada 10 consideran que es una medida excesiva que vulnera su derecho a establecer sus políticas retributivas por competencias. Un 25%, por el contrario, las considera positivas, aunque saben que para su creación y aplicación se necesitaría un amplio consenso entre Gobierno, Sindicatos y Patronal. Para un 20% la medida sería efectiva y ayudaría a las empresas a superar la brecha salarial de género (ver imagen 17).

“La medida se alinea con las recomendaciones que la propia Unión Europea ha hecho a España en materia de igualdad y sigue la estela de Islandia y Alemania, que acaban de introducir importantes cambios normativos para combatir la brecha salarial”, explica Mar García Ramos.

“Los empresarios consideran, a priori, que este tipo de medidas pueden incrementar los costes y mermar su competitividad. Tampoco satisfacen a los sindicatos, que apuestan por legislaciones más amplias, que afecten a compañías con plantillas superiores a los 25 empleados en vez de los 250 que obligaría la ley propuesta por el Gobierno. Sin embargo, al igual que las cuotas, podrían suponer un revulsivo y dialogar sobre ellas como vías de solución va a ser siempre más positivo que continuar en un clima continuo de inacción”, sostiene Isabel Perea.

Imagen 17. ¿Quieren las empresas aplicar auditorías de brecha salarial?



Políticas de maternidad: ¿arma de doble filo?

Como último punto de análisis dentro de nuestro informe Women In Business 2018, hemos querido saber si los empresarios están a favor de las políticas de maternidad dentro de sus compañías. Prácticamente la mitad se muestra a favor de estas, como una medida de protección a la mujer adecuada, que no la excluye ni le impide la evolución de su posible carrera directiva.

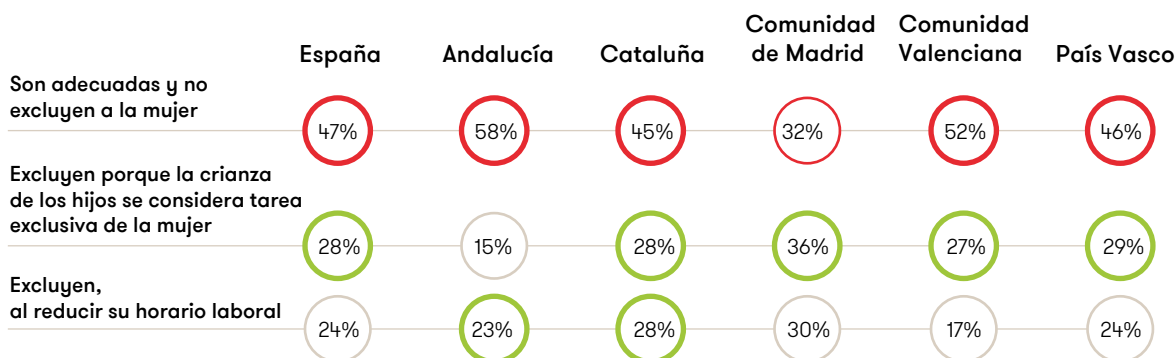
Para un 27% de empresas a las que hemos preguntado si les parecen inadecuadas, ya que la crianza de los hijos se sigue considerando por parte de las compañías una tarea exclusiva de la mujer. Por último, un 24% de empresarios españoles también las rechaza porque, en su opinión, excluyen a la mujer de las carreras directivas al reducir su horario laboral (ver imagen 18).

Cataluña, la Comunidad Valenciana, País Vasco y Andalucía tienen una visión más clara sobre estas políticas de protección a la maternidad, considerándoles en general adecuadas. Sin embargo, la Comunidad de Madrid es donde la imagen no es tan clara, dividiéndose entre aquellas empresas que creen en que dichas políticas son excluyentes y aquellas que las ven como un factor de integración.

“La clave para superar los posibles problemas y armas de doble filo detrás de las políticas de maternidad es equiparar estas con las de paternidad, de manera que no sea una decisión exclusiva de la mujer el tener que frenar su carrera profesional para cuidar a sus hijos”, explica Isabel Perea.



Imagen 18. Políticas de maternidad: ¿arma de doble filo?





Recomendaciones para los altos directivos

Hemos estado investigando la progresión de la mujer en el entorno empresarial en todo el mundo durante los últimos 14 años, analizando las actitudes y reflexiones de los máximos responsables empresariales y definiendo medidas prácticas que puedan motivar el cambio.

Basándonos en el análisis llevado a cabo este año, presentamos un total de 10 recomendaciones para que los máximos responsables empresariales puedan valorarlas. La primera de estas medidas es un paso fundamental, posteriormente se incluyen tres medidas relacionadas con la estrategia, tres medidas relacionadas con políticas y tres medidas adicionales relacionadas con las actitudes.

1 Liderar la causa		
2 Convertirla en un valor clave	5 Evitar medidas puramente simbólicas	8 Investigar las ventajas conseguidas
3 Establecer objetivos	6 Reducir la contratación/ascenso de profesionales con perfiles similares	9 Sentirse cómodo en la incomodidad
4 Vincular los avances a la retribución	7 Introducir medidas de sponsorship	10 Compartir la experiencia de su organización

1. Liderar la causa

Para conseguir cambios, los equipos de alta dirección deben tomarse en serio la cuestión de la diversidad y predicar con el ejemplo. Chris Clarke, CEO de AdviserPlus, comenta que “dos empresas pueden adoptar las mismas políticas y conseguir resultados muy distintos; la diferencia está en si las altas esferas predicán con el ejemplo o no.” El primer paso para cualquier alto directivo es demostrar su compromiso con la causa.

“Estoy absolutamente convencida de que el CEO tiene que volcarse en este asunto. Evidentemente el CEO no puede impulsar todos los proyectos pero si los empleados no sienten que la diversidad de género es importante en la agenda del CEO, la organización no conseguirá cambios.”

Karitha Ericson, COO de Grant Thornton Suecia

2. Convertirla en un valor clave de la organización

Los valores de una empresa motivan las conductas, así que es importante que el conjunto de la organización se sume a la causa de la diversidad y la inclusión. Nuestro estudio muestra que llevar a la práctica las buenas intenciones es una de las principales barreras a las que se enfrentan las empresas, pero Nicole Blythe destaca que “el poder remitirse a unos valores que sean parte de la cultura de la empresa puede ayudar a eliminar parte del ruido exterior y permitir que se avance con mayor rapidez.”

3. Establecer objetivos

Convertir la diversidad de género en un valor clave puede que no sea suficiente por sí solo; los responsables empresariales deben establecer objetivos en base a los cuales medirán los progresos conseguidos. Stephanie Hasenbos-Case considera que esto es fundamental: “las empresas deben establecer objetivos a los que poder aspirar, de manera que las políticas puedan orientarse hacia la consecución de resultados concretos.”

4. Vincular los avances en este ámbito con la retribución

Tal y como dice en los ámbitos corporativos, “solo se gestiona lo que se mide”, así que incluyan los objetivos de diversidad e inclusión en el modelo de retribución del equipo de dirección para conseguir verdaderos cambios. Karitha Ericson considera que “una de las razones por las que ha habido escasos avances en materia de la diversidad de género es porque la inacción existente no ha tenido suficientes consecuencias para los altos directivos de las empresas.”

5. Evitar medidas puramente simbólicas

Incorporar a una mujer al equipo de alta dirección no será suficiente para obtener una amplia gama de opiniones y que la organización aproveche las ventajas de la diversidad. Tal y como indica Jennifer Thorpe-Moscon: “Es mejor que haya una mujer en el equipo de dirección a que no haya ninguna, pero la cuestión no es si hay o no hay mujeres presentes sino más bien si se valora su opinión y su perspectiva.”

6. Reducir la contratación/ascenso de profesionales con perfiles similares

Karitha Ericson afirma que: “puede resultar fácil para los hombres encargados de la contratación contratar y ascender sin darse cuenta también a otros hombres.” Si se proporciona apoyo para comprender por qué sucede esto y cómo puede evitarse se puede establecer un mejor proceso de contratación y promoción interna. La formación en aspectos como la “parcialidad inconsciente” puede ayudar a profesionales de todos los niveles de la organización a evitar la tentación de contratar a profesionales que se parezcan, hablen y piensen de la misma manera.

7. Introducir medidas de *sponsorship*

Los programas de *sponsorship* pueden tener un impacto mucho mayor en la diversidad de género de la alta dirección que los programas de *mentoring*. Tal y como apunta Madeleine Blankenstein, socia de Grant Thornton Brasil: “Es necesario que las empresas tengan una mentalidad que quiera que las mujeres sean líderes y después tendrán que identificarlas y promocionarlas.”

“Los programas de *sponsorship* pueden resultar especialmente eficaces para identificar a mujeres con potencial para acceder a puestos de alta dirección. Si bien los programas de *mentoring* consisten en hablar a las mujeres, los programas de *sponsorship* consisten en hablar sobre las mujeres y abrir oportunidades para ellas. Los programas de *sponsorship* son una fórmula que permite a las empresas empoderar a las mujeres.”

Jennifer Thorpe-Moscon, directora senior de investigación, Catalys

8. Investigar las ventajas conseguidas

Las evidencias existentes sobre las ventajas comerciales que lleva aparejadas la diversidad de género contribuirán a convencer a los más escépticos sobre la necesidad de cambiar y aportarán una justificación para invertir en nuevas iniciativas. Existe una amplia base de evidencias empíricas ya disponibles pero, tal y como indica Jennifer Thorpe-Moscon, los altos directivos deben reconocer que “sus empresas tienen su propio contexto, su base de talento y su cultura”, por lo que los desafíos y beneficios en la diversidad de género serán diferentes para cada organización.

9. Sentirse cómodo en la incomodidad

Crear un entorno de negocio inclusivo que respalde la diversidad de género en la alta dirección no será fácil, por lo que los máximos responsables deben pensar a largo plazo. Claire Paisley considera que deben cambiarse las actitudes antes de poder ver progresos reales: “Creo que el primer paso debe ser la disposición a hablar sobre la diversidad de género. Los altos directivos a menudo se encuentran incómodos y no necesariamente conocen el lenguaje adecuado para desarrollar este tipo de conversaciones con los empleados.”

10. Compartir la experiencia de su organización

Los altos directivos que se muestran abiertos sobre qué factores han motivado los cambios en sus empresas pueden instar a otras organizaciones y ayudarles a superar las complejidades propias de llevar la teoría a la práctica. Puede que a los altos directivos le resulte incómodo hablar con transparencia sobre la forma en que trabaja internamente, y especialmente sobre los errores que han cometido, pero si no lo hacen probablemente no veamos avances en este ámbito. Tal y como apunta Vibeke Hammer Madsen: “Conseguir este nivel de sinceridad con los máximos responsables de las empresas puede parecer aún más complicado de conseguir que la propia diversidad de género.”

Contacto



Isabel Perea

Socia de Auditoría de Grant Thornton

Isabel.Perea@es.gt.com

T +34 932 06 39 00



Mar García Ramos

Socia de Automoción y Movilidad
Grant Thornton

Mar.Garcia-Ramos@es.gt.com

T +34 91 576 39 99

Cómo puede ayudar Grant Thornton

En un entorno de negocio globalizado y volátil como el actual, las organizaciones deben adoptar un enfoque equilibrado a la hora de explorar los riesgos y oportunidades y lograr un crecimiento sostenible.

Los equipos de dirección deben aportar un enfoque equilibrado de perspectivas de cara a la toma de decisiones. Grant Thornton se compromete con los equipos de alta dirección para generar y promover una base de profesionales resiliente y colaborativa capaz de asumir los trabajos asignados.

Las personas constituyen el núcleo fundamental de cualquier negocio de éxito y son sin duda uno de sus activos más valiosos. Escuchamos con detenimiento las necesidades de su negocio y le ofrecemos soluciones exclusivas y adaptadas a sus circunstancias. Desde el análisis de sus opciones de crecimiento estratégico y una adecuada gestión de riesgos y oportunidades, hasta el máximo aprovechamiento de su base de talento, nuestra red global le ofrece el apoyo de los especialistas que necesita para prosperar en un entorno en constante cambio.

Metodología y referencias

Metodología y referencias

El International Business Report (IBR) de Grant Thornton es la principal encuesta internacional a empresas del mid-market, en la que cada trimestre se entrevista a unos 2.500 directivos de empresas cotizadas y privadas de todo el mundo. El informe se puso en marcha en 1992 en nueve países europeos y actualmente analiza cada año a más de 10.000 líderes empresariales de 35 países para ofrecer análisis avanzados acerca de los problemas económicos y comerciales que afectan a las perspectivas de crecimiento de las empresas en todo el mundo.

Los datos de este informe se han obtenido a partir de 2.500 entrevistas realizadas entre el 1 de diciembre de 2017 y el 16 de febrero de 2018 a directores generales, consejeros delegados y demás altos cargos de todos los sectores industriales del mid-market de 35 países. Asimismo, se han realizado 25 entrevistas en profundidad a distintos líderes empresariales, algunos de Grant Thornton y otras personalidades ajenas a nuestra red de firmas.

La definición de empresas del mid-market varía a nivel internacional: en la China continental, entrevistamos a empresas con entre 100 y 1.000 empleados; en Estados Unidos, a compañías con unos ingresos anuales de entre 20 y 2.000 millones de dólares; en Europa, a compañías con entre 50 y 499 empleados. A los efectos del presente estudio, se entiende por puestos directivos o de alta dirección cargos como director general o consejero delegado (CEO), director de operaciones (COO), director financiero (CFO) o socio.

Además en España se han realizado otras 400 entrevistas por parte de "ADIMEN Análisis e Investigación", complementando los datos comparativos con el resto de países analizados.

Más información:

Publicaciones: grantthornton.es

Policarpo Aroca

Communication Manager
Grant Thornton España
T: +34 91 576 39 99
E: policarpo.aroca@es.gt.com

Andrew Brosnan

Insights and thought leadership manager
Grant Thornton International Ltd
T: +44 (0)20 7391 9613
E: andrew.brosnan@gti.gt.com

Acerca de Grant Thornton

Grant Thornton es una galardonada red de servicios profesionales reconocida en todo el mundo y una de las principales organizaciones mundiales de firmas independientes de auditoría, consultoría y asesoramiento fiscal, legal y financiero.

Grant Thornton es una de las principales consultoras de negocio que ayuda a las organizaciones más dinámicas a liberar su potencial para conseguir un mayor crecimiento. Nuestra marca es respetada en todo el mundo, dada nuestra condición como una de las principales organizaciones auditoras globales, reconocida por los mercados de capitales, reguladores y organismos responsables de las normas internacionales.

Nuestra presencia mundial en más de 135 países y nuestros más de 50.000 profesionales nos permiten satisfacer sus cambiantes necesidades, al tiempo que le ofrecemos la agilidad y los análisis de valor que necesita para ir un paso por delante del resto.

Contamos entre nuestros clientes con compañías privadas, sociedades cotizadas y organizaciones del sector público que acuden a Grant Thornton para beneficiarse de nuestros conocimientos técnicos y nuestras sólidas capacidades sectoriales, y también por nuestro diferenciado enfoque de trabajo. Los socios y los equipos de nuestras firmas miembro dedican dosis importantes de su tiempo a comprender verdaderamente su negocio, proporcionándole análisis de valor y una óptica renovada que le ayudará a avanzar.

Tanto si se trata de una organización con aspiraciones nacionales u objetivos internacionales, Grant Thornton puede ayudarle a liberar todo su potencial de crecimiento.

Visite grantthornton.es y descubrirá cómo podemos ayudarle



Audit | Tax | Legal | Advisory

WWW.GRANTTHORNTON.ES



© 2018 Grant Thornton S.L.P. Todos los derechos reservados.

"Grant Thornton" se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton prestan servicios de auditoría, impuestos y consultoría a sus clientes, y/o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto. Grant Thornton S.L.P. es una firma miembro de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. GTIL y cada firma miembro, es una entidad legal independiente. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no presta servicios a clientes. GTIL y sus firmas miembro no se representan ni obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás.