

Mujeres directivas:

En el camino hacia la alta dirección

Grant Thornton International Business Report 2015



Resumen Ejecutivo

Mujeres en cargos directivos en empresas del mundo (p. 4-9)

El porcentaje de mujeres en la dirección de las empresas no ha cambiado prácticamente durante la última década. En Europa, los países del Este lideran el ranking y Europa Occidental ha hecho algunos progresos, Japón, India y Alemania siguen en las últimas posiciones de la clasificación mundial.



El ascenso a la dirección (p. 10-14)

El estudio revela cuatro tendencias en la carrera profesional de las mujeres frente a la de los hombres directivos.



El cuidado de los hijos y las obligaciones familiares obligan a las mujeres a hacer más sacrificios



Los prejuicios de género son reconocidos como barrera por el doble de mujeres que de hombres



Las mujeres permanecen dentro de una misma empresa para progresar



El estilo de "networking" de hombres y mujeres muestra claras diferencias

Recomendaciones (p. 15-18)

Destacamos 12 recomendaciones para fomentar la presencia de mujeres en la dirección de las empresas

Sociedad

- No exigir más a las mujeres que a los hombres
- Actualizar los modelos de liderazgo empresarial
- Acabar con la estigmatización de los hombres que comparten el cuidado de los hijos



Gobierno

- Cuotas obligatorias de mujeres en comités de dirección
- Facilitar el reparto de la baja por maternidad
- Proporcionar las infraestructuras y legislación necesarias



Mujeres

- Atreverse a afrontar retos
- Obligarse a salir de la zona de confort
- Involucrar a la empresa en la lucha contra los prejuicios



Empresas

- Comprometerse a apoyar el liderazgo femenino
- Rediseñar los horarios y los requisitos de presencia
- Invertir en "mentoring" para futuras líderes



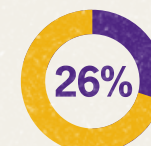
Situación en España (p. 19-23)

Desde que se inició el estudio en 2004 el porcentaje de cargos directivos ocupados por mujeres en España ha pasado del 14 al 26%, un porcentaje que iguala la media de la UE. Se ha avanzado bastante pero, ¿es suficiente? La

respuesta es un claro no. Uno de cada cuatro puestos directivos sigue siendo una representación inadecuada para el género que conforma más la mitad de nuestra población activa con estudios universitarios.



DE MUJERES ENTRE LA POBLACIÓN ACTIVA CON ESTUDIOS SUPERIORES



DE LOS CARGOS DIRECTIVOS ESTÁN OCUPADOS POR MUJERES EN ESPAÑA



DE EMPRESAS ESPAÑOLAS NO TIENEN NINGUNA MUJER EN SU DIRECTIVA

Introducción

Durante más de una década, Grant Thornton ha publicado el porcentaje de puestos directivos ocupados por mujeres. Cada año, los resultados son desalentadores. Entonces, ¿por qué seguimos publicando este estudio? Como asesores de empresas dinámicas, ¿por qué nos importa ese tema?

Hablando claro: cuando a las mujeres les va bien, a las empresas les va bien. Si una economía únicamente saca provecho de la mitad de las personas con talento, está reduciendo su potencial de crecimiento. Las economías no pueden limitarse a contratar más mano de obra (masculina) para tratar de resolver el problema: un reciente informe de McKinsey puso de manifiesto que el envejecimiento de la población y la reducción de los índices de natalidad en numerosas economías avanzadas están lastrando el incremento de la productividad. Curiosamente, dos de las economías que, según indica el informe de McKinsey, están sentadas sobre una bomba de relojería demográfica –Alemania y Japón– figuran a la cola de nuestro estudio en lo que respecta a la proporción de altos cargos directivos ocupados por mujeres. Evidentemente, aumentar drásticamente el número de mujeres que se incorporan a la población activa no resolverá la crisis de productividad, pero sin duda sería un paso en la dirección correcta.

Por ello, las empresas deben iniciar un proceso de cambio para lograr distintas soluciones a los problemas diarios. Todos

somos conscientes del peligro del “pensamiento de grupo”: sencillamente, la diversidad nos lleva a tomar mejores decisiones en todos los ámbitos de la vida. El crecimiento de una empresa surge de la diversidad de opiniones y pensamientos, así como de actuar de manera distinta a la competencia. Como dice mi compañera Sacha Romanovitch, las empresas deben crear “un mapamundi más amplio”, ensanchando sus horizontes y abriéndose a nuevas formas de pensar. La de género no es más que otra de las muchas vertientes de la diversidad, aunque, como vemos en nuestro estudio, tremendamente desaprovechada.

Además, este asunto es más delicado de lo que parece. ¿Se les están ofreciendo a las mujeres las mismas oportunidades que a los hombres? ¿Ocupan las mujeres menos puestos directivos por propia elección? ¿Existen barreras culturales o sociales a su avance que no deberíamos aceptar en el siglo XXI?

¿Qué aporta este informe al debate?

El informe del pasado año (From classroom to boardroom) reveló que el

aumento en el número de tituladas universitarias aún no se ha traducido en un incremento de su participación en la alta dirección del mundo empresarial. Así, este año decidimos centrarnos en la carrera profesional de las mujeres para entender mejor las barreras que les impiden avanzar hacia puestos de liderazgo.

Basándose en 5.404 entrevistas realizadas en 35 ámbitos económicos distintos por nuestro International Business Report y en otras 20 entrevistas en profundidad con altos cargos empresariales, este informe ha concluido que el avance de las mujeres se está viendo limitado por diversos factores que van desde las normas sociales establecidas y los prejuicios sexuales, hasta la maternidad y las arcaicas prácticas empresariales. Está claro que no existe ninguna fórmula mágica para combatir tan amplio abanico de barreras, pero nuestro estudio arroja luz sobre las medidas que la sociedad, los gobiernos, las empresas y las propias mujeres pueden adoptar para iniciar el proceso de cambio. Siguiendo nuestras recomendaciones, cada uno

de esos grupos estaría desbloqueando su propio potencial de crecimiento, incrementando la diversidad y estimulando la productividad. Ignorarlas es, sencillamente, un error colosal.

Francesca Lagerberg

Líder global de servicios fiscales y espónsor de asuntos relacionados con la cultura y las personas de Grant Thornton.



¹ “Can long-term global growth be saved?” – McKinsey Global Institute (2015)

El liderazgo empresarial hoy

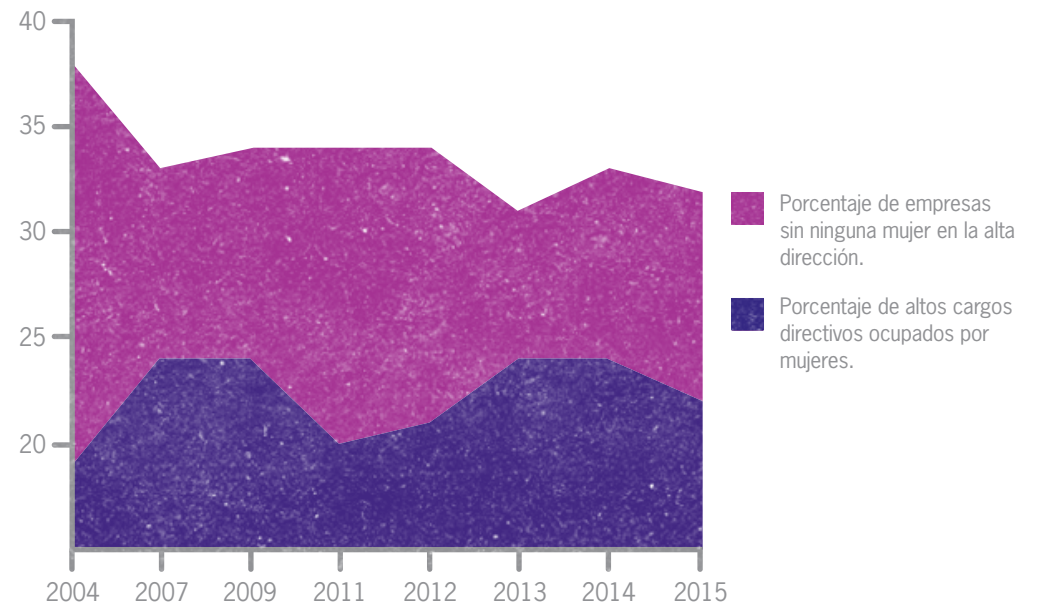
Antes de pasar a analizar en detalle el desarrollo de las carreras profesionales, cabe señalar lo poco que ha cambiado el mundo desde que comenzamos a analizar la diversidad de género en el ámbito empresarial en el año 2004. Ha habido mucho debate y discusión a lo largo de estos 11 años. Noruega, por ejemplo, ha introducido cuotas con bastante éxito. Sheryl Sandberg, directora de operaciones (COO) de Facebook, ha suscitado el debate sobre si la ausencia de avances se debe a la falta de iniciativa de las mujeres. Por otro lado, Brasil, Alemania y Tailandia, entre otros, han elegido a mujeres como jefas de estado.

Sin embargo, a lo largo de ese tiempo, la proporción de puestos directivos en las empresas ocupados por mujeres apenas ha cambiado, incrementándose de un 19% en 2004 a un 22% en la actualidad, sin llegar nunca a superar el 24%. Por un lado, la proporción de empresas que no tienen ninguna mujer en sus equipos directivos ha descendido del 38% al 32%. Esta cifra disminuye aún más, hasta el 26%, entre las empresas más dinámicas (o de mayor crecimiento) de nuestra encuesta, lo cual podría darnos una idea de las ventajas que aporta una mayor diversidad en los equipos directivos.

Por otro lado, Europa del Este cuenta con un 35% de puestos directivos ocupados por mujeres, cifra que invita al optimismo. Los seis primeros países analizados en nuestro ranking proceden de esta región, en la que sólo el 16% de las empresas no tienen a ninguna mujer en sus equipos directivos. Las razones de este éxito relativo hay que buscarlas en la

historia, la cultura y las características demográficas. Las mujeres fueron introducidas en el sector servicios en la antigua Unión Soviética para demostrar que, con el comunismo, la “igualdad de oportunidades” incluía la igualdad entre sexos. Barbara Stocking, rectora del Murray Edwards College de Cambridge, afirma: “La igualdad en la educación era muy importante en la era comunista. Tenemos un montón de alumnas de Europa del Este que estudian matemáticas e ingeniería, hecho que es mucho menos frecuente entre las chicas del Reino Unido”. Los porcentajes de ambos sexos en la población también tienen cierta importancia: Rusia tiene aproximadamente 120 mujeres por cada 100 hombres, en parte debido a la gran cantidad de soldados rusos que murieron durante la Segunda Guerra Mundial y, también, como consecuencia de unas tasas de mortalidad más elevadas entre los varones.

Mujeres en la alta dirección



“Tenemos una sociedad envejecida, así que tenemos que conseguir que las mujeres cualificadas vuelvan a trabajar.”

Christina Busch | Socia | Warth & Klein Grant Thornton

Europa ha progresado, ya que, en la actualidad, el 26% de los puestos directivos de la Unión Europea están ocupados por mujeres, en comparación con tan sólo un 17% en 2004. En 2013, el Parlamento Europeo votó a favor de un proyecto de ley sobre cuotas obligatorias, aunque aún no cuenta con suficiente apoyo por parte de los parlamentos nacionales para convertirse en ley en la UE. Entre los países que más progresos han hecho a lo largo de este periodo se incluyen España (aumentando del 14% al 26%) y Francia (del 21% al 33%) y Suecia (del 18% al

28%). El Reino Unido, por el contrario, ha hecho unos progresos relativamente bajos (del 18% al 22%) mientras que Alemania incluso ha retrocedido (del 16% al 14%).

Notables avances en Europa Occidental: el 26% de los puestos directivos están ahora ocupados por mujeres

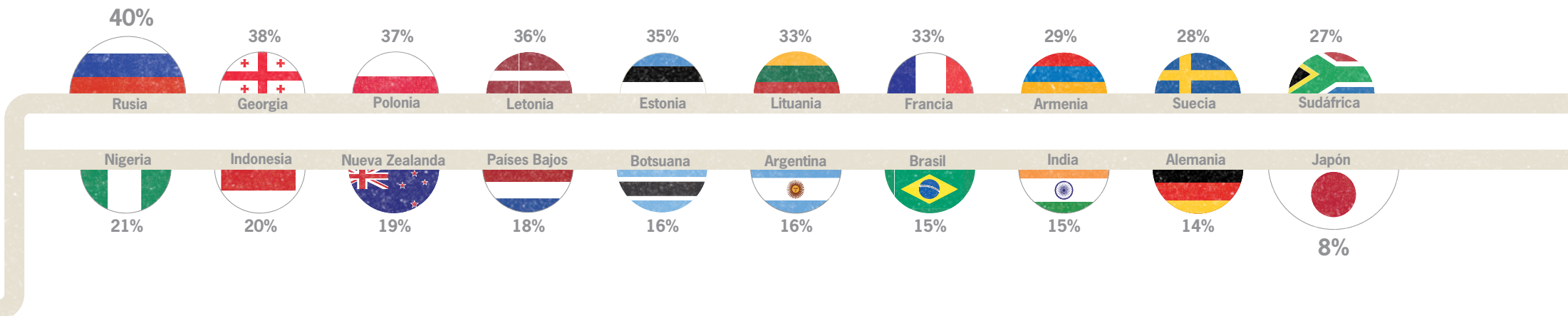
Estos datos ponen de manifiesto lo difícil que le resultará a las empresas cotizadas alemanas alcanzar el próximo año el objetivo del 30% de mujeres en los consejos de administración fijado por el gobierno, señala Christina Busch, socia de

Warth & Klein Grant Thornton: “Tenemos una sociedad envejecida, así que tenemos que conseguir que las mujeres cualificadas vuelvan a trabajar”.

Poco ha cambiado en Norteamérica desde 2004, puesto que ni Canadá (25%) ni Estados Unidos (21%) muestran avances significativos: la proporción de empresas que no cuentan con ninguna mujer entre sus líderes ha descendido de un 30% en 2012 a un 22% en 2015. Un dato inquietante es que Latinoamérica parece haber invertido la tendencia, ya que el número de puestos de responsabilidad ha

caído del 28% de 2009 al 18% actual. Por otro lado, las empresas que no tienen mujeres en su dirección han aumentado del 34% al 53%. Maria Cunha Matos, asociada a la dirección de Linklaters en Brasil, afirma: “Tienen que producirse importantes cambios sociales en Latinoamérica; en las reuniones, a menudo soy la única mujer en la sala, y es raro que las mujeres, una vez se han casado trabajen”.

Porcentajes de altos cargos directivos ocupados por mujeres (los diez primeros países y los diez últimos)



“La cultura asiática no ha madurado lo suficiente para aceptar que las mujeres pueden tener un trabajo y también una familia.”

Ellen Teo | Consejera delegada (CEO) | Union Energy de Singapore

En la región de Asia-Pacífico, se ha producido un cierto retroceso, ya que el porcentaje de altos cargos directivos ocupados por mujeres ha caído de un 25% en 2009 a un 20% en la actualidad. Esta cifra desciende a tan sólo un 13% en las economías más desarrolladas de la región, lideradas por Japón (8%), que se ha mantenido inamovible en el último puesto de la tabla desde 2004, pese a la promesa de Shinzo Abe de aumentar el número de mujeres entre la población activa y reducir la brecha salarial entre sexos. Un sorprendente 66% de las empresas japonesas no tienen ninguna mujer en sus equipos directivos. En Australia (22%), la cifra no ha variado desde hace una década, aunque la proporción de empresas sin mujeres en los puestos directivos (28%) se encuentra por debajo de la media mundial.

Ellen Teo, consejera delegada (CEO) de Union Energy de Singapur, afirma que la cultura asiática “no ha madurado lo suficiente para aceptar que las mujeres pueden tener un trabajo y también una familia”.

El rápido desarrollo de las economías emergentes ha conducido a la descomposición de los modelos de apoyo familiar tradicionales.

Históricamente, las economías emergentes de Asia-Pacífico (23%) obtienen mejores resultados en esta área. En informes anteriores, hemos hablado de la barata infraestructura de cuidado de los hijos (concretamente, parientes que viven cerca) que suele estar más extendida antes de que los países lleven a cabo el proceso de industrialización y las familias se

dividan en unidades más independientes, una tendencia más común en Occidente. Sin embargo, la urbanización a gran escala está empezando a debilitar estas estructuras de apoyo, incrementan las aspiraciones y aumentan las oportunidades laborales de las mujeres, y muchas deciden tener hijos más tarde en su vida (si es que los tienen). Actualmente, en China las mujeres ocupan el 25% de los puestos directivos, lo cual supone una disminución con respecto al 32% de 2007. No obstante, también hemos observado una considerable volatilidad en los resultados a lo largo de este periodo (la cifra en China aumentó hasta el 39% en 2013, y al 45% en Tailandia en 2011, en comparación con el 27% de 2015), indicando que las empresas distan mucho de ser homogéneas².

66%

**DE EMPRESAS JAPONESAS
NO TIENEN NINGUNA MUJER
EN SUS EQUIPOS DIRECTIVOS**



20%

**PORCENTAJE DE PUESTOS DIRECTIVOS
OCUPADOS POR MUJERES EN LAS
ECONOMÍAS DE ASÍA-PACÍFICO**

²Nota Metodológica: alrededor del 40% de los encuestados repiten como entrevistados.

Perspectiva Global

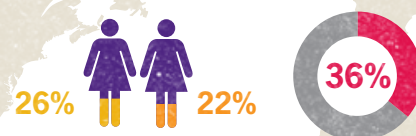
Norteamérica

El resultado de Norteamérica en 2015 está en línea con la media e indica pocos cambios a lo largo de la última década. Sin embargo, Canadá ha obtenido mejores resultados (25%) que EE UU, donde la proporción de empresas sin mujeres en los puestos directivos ha venido disminuyendo ininterrumpidamente del 30% de 2012 al 22% de 2015.



Unión Europea

Gran mejora desde 2004 (+ 9 puntos porcentuales) en los puestos directivos ocupados por mujeres liderada por Francia, España y Suecia, aunque las empresas sin mujeres en puestos directivos se mantienen bastante estables. En el Reino Unido ha habido pocos cambios a lo largo de la pasada década, mientras que Alemania continúa siendo el gran rezagado: el 59% de las empresas no cuentan con ninguna mujer en los puestos directivos.



Europa del Este

Con siete economías situadas entre las ocho primeras en mujeres en la alta dirección, Europa del Este es el ejemplo a seguir, pese a que Rusia y Polonia tienen el menor número de empresas sin mujeres en la alta dirección. No se aprecian cambios significativos a lo largo de la última década, a excepción de Turquía (+ 6 puntos porcentuales), pero las medias a largo plazo de Rusia (39%) y Polonia (34%) son las más altas del mundo.



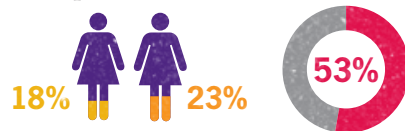
Asia-Pacífico emergente

La considerable volatilidad en los resultados interanuales indica que las empresas de la región distan mucho de ser homogéneas. Además, la tendencia descendente en la participación femenina se ha acelerado a lo largo de los últimos 12 meses, especialmente en China, Indonesia y Tailandia (este último tal vez menos sorprendente, dada su situación política). India se mantiene entre los tres últimos a nivel mundial.



Latinoamérica

A pesar de la fuerte presencia de mujeres entre los líderes políticos, la región ha experimentado un retroceso (- 10 puntos porcentuales) desde 2009, impulsada por Brasil, que este año ocupa el cuarto puesto por la cola a nivel mundial (el 57% de las empresas no tiene mujeres entre sus líderes). Es posible que la recesión de Argentina haya hecho descender en 3 puntos porcentuales el resultado de su media. La situación en México se ha mantenido estable a lo largo de la pasada década, situándose ligeramente por encima de la media mundial.



África

Muy pocos cambios en Sudáfrica en lo que respecta a puestos directivos ocupados por mujeres desde 2004 (+ 1 punto porcentual), aunque Botsuana muestra una sorprendente (e inexplicable) caída en 2015. Finalmente, es el primer año que hacemos entrevistas en Nigeria.



Asia-Pacífico desarrollada

La participación general de las mujeres en el mundo laboral continúa siendo baja en Japón, que arrastra en su caída a la media de la zona. A lo largo de la última década, Japón ha obtenido siempre una media de tan sólo un 8% de puestos directivos ocupados por mujeres. Tanto Australia como Singapur coinciden con la media mundial, pero no han experimentado ninguna mejora desde 2004.



Puestos directivos ocupados por mujeres

2015 Media a largo plazo Sin mujeres en la alta dirección

Perspectiva sectorial

El porcentaje de puestos directivos ocupados por mujeres varía enormemente en función del sector. Las mujeres suelen tener una mayor representación en los sectores de servicios, tales como educación, atención sanitaria y hostelería, mientras que los equipos directivos de las industrias primarias, más tradicionales, como fabricación, transporte, construcción, inmobiliaria y minería, están compuestos en su mayoría por hombres.

Las mujeres tienen más probabilidades de liderar empresas de educación, servicios sociales y atención sanitaria (41%). Si bien nuestro estudio cubre únicamente empresas privadas, estos servicios están íntimamente ligados al sector público, que suele ser uno de los primeros en adoptar prácticas de empleo flexibles y largos procesos de selección que producen cierta “igualdad de condiciones”. Casi la mitad de los líderes empresariales en educación y servicios sociales de todo Asia-Pacífico son mujeres (48%), al igual que en Europa, donde más de la mitad de los altos cargos directivos en el ámbito de la atención sanitaria son mujeres (53%).

La hostelería (33%) y la industria de la alimentación y las bebidas (27%) se sitúan asimismo bastante por encima de la media mundial, conscientes tal vez de la necesidad de atraer a las mujeres, puesto que son ellas

las que toman la mayor parte de las decisiones de compra en el día a día en el ámbito del hogar. En el caso de la hostelería, este porcentaje sube hasta un 39% en Norteamérica y a un 37% en Europa; y en alimentación y bebidas, a un 45% en Europa del Este.

En el otro extremo del espectro se encuentra un grupo de sectores que suelen consistir en hombres que venden a otros hombres: la minería (12%) es el ejemplo perfecto, la construcción y las operaciones inmobiliarias (18%), así como la fabricación y el transporte (ambos con un 19%) también se sitúan por debajo de la media mundial. En cambio, Europa del Este tiene un porcentaje mucho mayor de mujeres en puestos de responsabilidad en construcción e inmobiliaria (30%), pero la fabricación tiene proporciones bajas en todo el planeta,

desde Europa y Asia-Pacífico (ambas con un 18%) hasta Norteamérica (20%).

Sectores como la tecnología (19%) y las energías renovables (20%) constituyen pequeñas anomalías porque se asocian a gente joven y dinámica, donde cabría esperar que las tradicionales barreras a la participación femenina fueran menores. El porcentaje de altos cargos tecnológicos ocupados por mujeres se sitúa en tan sólo un 15% en Europa, incrementándose ligeramente hasta un 17% en Asia-Pacífico y a un 20% en Norteamérica. Esto se explica en gran medida por la permanente infrarrepresentación de las mujeres en las carreras de informática: de hecho, de 2000 a 2011 la proporción de estudiantes universitarias en EE UU se redujo de un 28% a un 18%³.

41%

DE LOS PUESTOS DIRECTIVOS
EN EDUCACIÓN Y ATENCIÓN SANITARIA
ESTÁN OCUPADOS POR MUJERES



LAS MUJERES ESTÁN INFRARREPRESENTADAS EN LAS CARRERAS DE INFORMÁTICA A NIVEL GLOBAL.

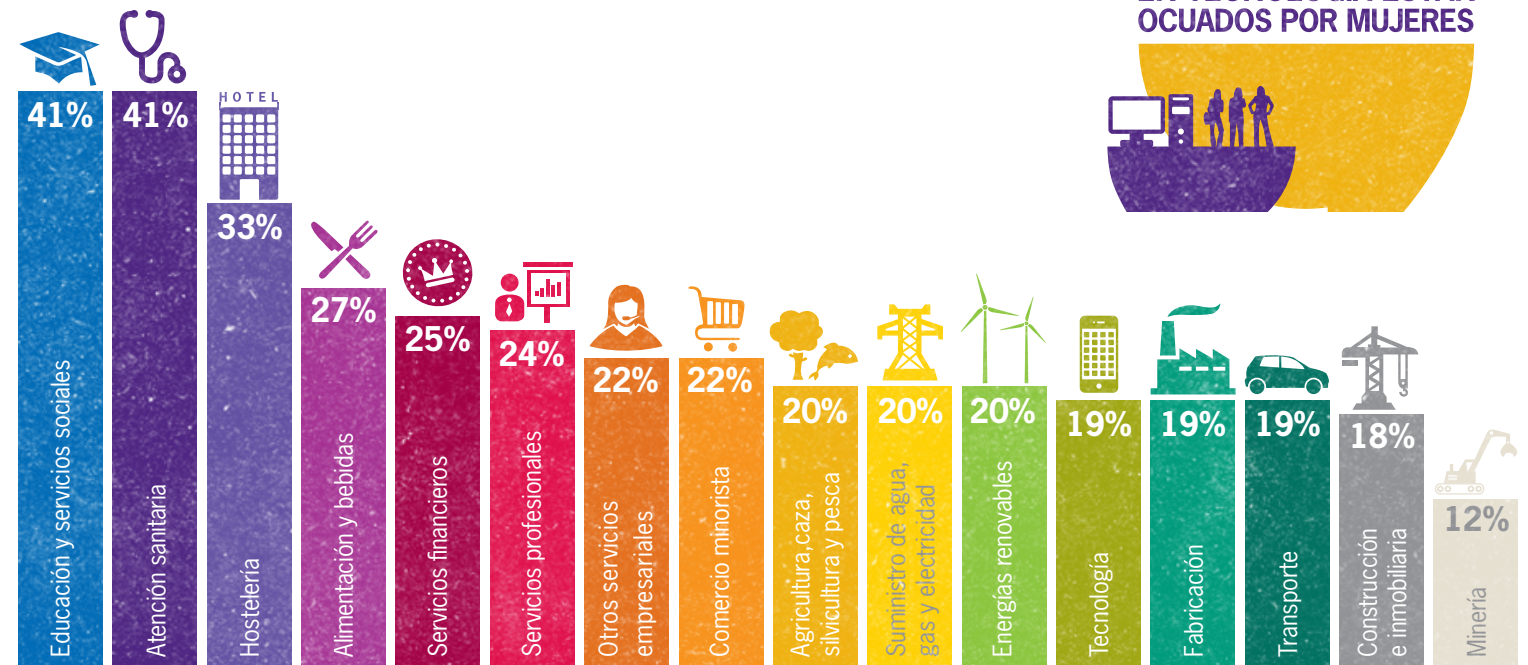


³ “Fostering women leaders: A fitness test for your top team” - McKinsey Quarterly (2015)

Es evidente que las grandes empresas tecnológicas son conscientes del problema. Google ha introducido todo tipo de servicios en el lugar de trabajo, como “cabinas del sueño”, pistas de atletismo y cafeterías que permanecen abiertas las 24 horas del día para permitir que los empleados trabajen en horario flexible.

El pasado año, Apple y Facebook anunciaron controvertidos incentivos para pagar a sus empleadas la congelación de sus óvulos, al parecer para permitirles trabajar más tiempo antes de tener hijos. Es demasiado pronto para saber si semejantes incentivos harán que los estudios y las carreras tecnológicas resulten más atractivas para las mujeres. Para las empresas de tamaño medio del sector, que carecen del músculo financiero para invertir en sus lugares de trabajo e incentivos, el tema continúa suponiendo un desafío.

Porcentaje de altos cargos directivos ocupados por mujeres, por sector



19%

DE LOS PUESTOS DIRECTIVOS
EN TECNOLOGÍA ESTÁN
OCUPADOS POR MUJERES



“En la industria de la alimentación y bebidas, a menudo hay una clara desconexión entre los líderes empresariales (en su mayoría hombres) y los consumidores finales que influyen en la decisión de compra (principalmente mujeres). Las empresas han de alcanzar un equilibrio en el que haya una mayor diversidad y un amplio abanico de habilidades, competencias y experiencia en el ámbito directivo con el objetivo de maximizar las oportunidades de crecimiento.”

Ciara Jackson | Líder nacional: alimentación y bebidas | Grant Thornton Irlanda

Promocionar: una tarea pendiente

En vista del estancamiento generalizado en el número de mujeres que acceden a puestos directivos a nivel mundial, esta sección analiza cómo y por qué la carrera profesional de las mujeres difiere de la de los hombres. Dividir a los encuestados por género (1.477 mujeres, 3.927 hombres) nos proporciona una fascinante perspectiva de las distintas opiniones sobre lo que ha ayudado o entorpecido a los directivos en su camino hacia la alta dirección. A continuación, se analizan cuatro aspectos fundamentales.

La maternidad y el cuidado de la familia obligan a las mujeres a hacer más sacrificios

Tal vez sea un tópico decir que el avance de las mujeres hacia los puestos directivos se ve obstaculizado por la carga que supone criar a los hijos, pero la maternidad sigue estando considerada como una importante barrera para el progreso de las mujeres hacia los puestos directivos incluso por las propias mujeres (28%), una visión compartida por un porcentaje relativamente menor de hombres (21%).

Y, aunque no sean madres, muchas mujeres tienen otras responsabilidades familiares importantes: el 24% de las encuestadas las citaron como un impedimento para un ascenso. Algunas incluso tienen que compaginar el cuidado de hijos jóvenes y padres ancianos.

Curiosamente, las mujeres no comienzan su carrera esperando verse limitadas por los hijos y la familia. Un estudio reciente realizado entre sus antiguos alumnos por la Harvard Business School reveló que las mujeres seguían queriendo desarrollar una

carrera al más alto nivel incluso después de fundar una familia, pero veían cómo sus expectativas no encajaban con las de sus parejas. La mitad de las mujeres entrevistadas no esperaban tener que encargarse de la mayor parte del cuidado de los hijos, pero casi tres cuartas partes acababan haciéndolo. Menos de una cuarta parte esperaba que la carrera de su pareja acabara teniendo prioridad, lo cual ocurriría en el 40% de los casos. En cambio, las expectativas profesionales de los hombres que participaron en el estudio se vieron superadas.

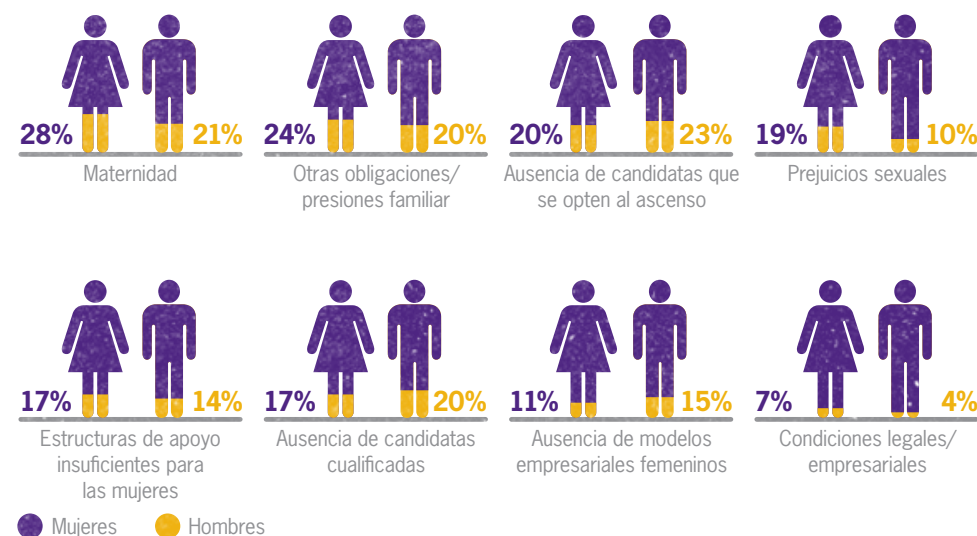
Sian Sinclair, socia de Grant Thornton Australia, afirma que a menudo las mujeres se retiran del mundo laboral cuando son madres porque se vuelve “difícil compaginar una carrera con los compromisos familiares” y que “cada pareja tiene que decidir quién sacrificará su carrera y la mayoría de las veces acaba siendo la mujer”.

Para Madeleine Blankenstein, socia de Grant Thornton Brasil, existen problemas

puramente prácticos para las mujeres en Brasil: “Las deficientes infraestructuras hacen que los viajes sean largos e imprevisibles, complicando mucho las cosas para las madres con hijos, aumentando el coste del cuidado de los hijos e impidiendo hacer planes”. Los cambios en las estructuras familiares

tradicionales en países como Singapur también plantean problemas. “Mi madre tiene amigas que ocupaban puestos de responsabilidad en sus empresas porque tenían familiares mayores que las ayudaban con los hijos... pero hoy en día no existe esa ayuda”, comenta Ellen Teo.

Porcentaje de encuestados que citan estas barreras para el acceso de las mujeres a la alta dirección en su organización



⁴ “Rethink what you know about high achieving women” - Harvard Business School (2014)

Las mujeres encuentran su techo en puestos de soporte y no de alta dirección

Las mujeres que ocupan cargos directivos tienen más probabilidades de haber trabajado en puestos auxiliares en su empresa actual en comparación con sus homólogos varones. Casi tres cuartas partes de las mujeres (74%) entraron en su empresa como tituladas o como fichajes con experiencia, porcentaje que aumenta hasta un 78% en Latinoamérica y Norteamérica, y hasta un 83% en Asia-Pacífico. En cambio, este porcentaje es de un 60% entre los hombres, que han sido contratados para ocupar un puesto directivo (31%) o que hayan fundado la empresa (9%).

Las mujeres ocupan un 22% de los cargos directivos a nivel mundial pero continúan estando concentradas en funciones de apoyo a la dirección, en lugar de en puestos de liderazgo en las áreas clave de la empresa. Todo ello sugiere la existencia de un cuello de botella para las mujeres a la hora de llegar a los niveles más altos y directivos. El puesto de dirección más habitual entre las mujeres a nivel mundial es el de Directora de Recursos Humanos (27%); en cambio, las mujeres sólo tienen un tercio de las probabilidades de ser Consejera Delegada (CEO) o Directora de Operaciones (COO) (ambas con un 9%). Sin embargo, un 18% de los puestos de Director Financiero (CFO) y un 14% de los de Controller están ocupados por mujeres. Rose Zhou, socia de Grant Thornton China, explica que “existe una fuerte tradición en muchos mercados emergentes de que las mujeres gestionen el presupuesto del hogar, un rol asociado y que encaja a la perfección con

puestos financieros”.

Otra creencia muy extendida es que no hay suficientes mujeres que apliquen para un ascenso o para puestos intermedios que les proporcionarían la experiencia y la visibilidad necesarias para alcanzar puestos directivos, una visión que comparten el 20% de las mujeres (y el 23% de los hombres) a las que entrevistamos. Linda Wirth, experta en asuntos de género de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), afirma: “Muchas veces oímos que las mujeres no han hecho todo lo posible”. Pero hay otras muchas historias de mujeres que dicen que lo han hecho todo para ascender, pero que al final se han sentido frustradas porque los hombres que las rodean no las escogen. Esta es una de las razones por las que las mujeres abandonan el mundo empresarial para crear su propio negocio”.

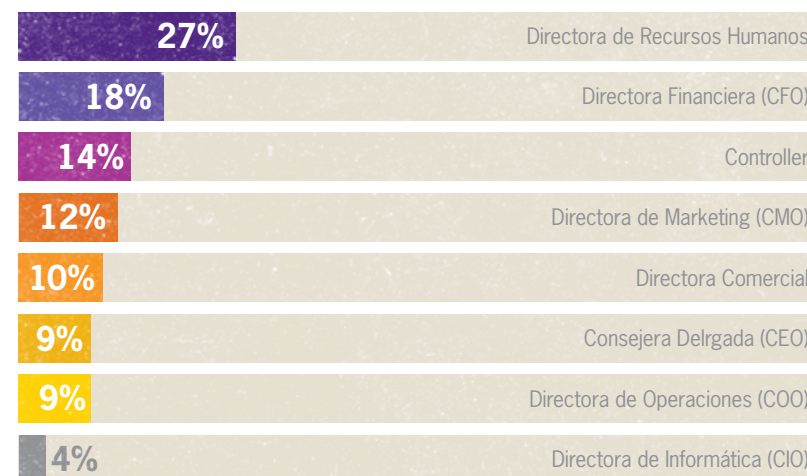


29% de los Directores de RRHH son mujeres, pero sólo el 9% de ellas son directoras generales

Otros líderes con los que hemos hablado atribuyen ese desequilibrio al hecho de que las mujeres necesitan que se las anime para aplicar a puestos que podrían favorecer un ascenso más rápido en su carrera profesional. Sacha Romanovitch, consejera

delegada (CEO) de Grant Thornton Reino Unido, comenta que a menudo tiene que convencer a compañeras de menor rango para que acepten trabajos que supongan un reto profesional, mientras que sus compañeros varones se ofrecen voluntarios

Porcentaje de empresas en las que una mujer ocupa el cargo de:



“La gente está decidiendo conscientemente abstenerse de ascender a cualquier precio porque está sopesando la calidad de vida.”

Francesca Lagerberg | Líder global de servicios fiscales y Asesor de People & Culture | Grant Thornton

incluso aunque no estén suficientemente cualificados: “Esas mujeres no tienen ni idea de lo buenas que son”, sentencia.

Hewlett-Packard descubrió algo similar cuando la empresa estaba tratando de solucionar el problema de la escasez de mujeres en sus cuadros directivos. Un análisis de sus archivos de personal reveló que las mujeres solamente aplicaban para un ascenso si creían que cumplían el 100% de los criterios; en el caso de los hombres, la proporción descendía hasta tan sólo un 60%. Un estudio llevado a cabo por la Manchester Business School puso de manifiesto que las mujeres consideran que merecen, para los mismos puestos, alrededor de un 20% menos de salario, en comparación con los hombres.

No obstante, también se plantea un interrogante sobre lo atractivos que son

realmente esos puestos directivos. Los estudios demuestran que más de la mitad de las mujeres que se encuentran en la cima de su carrera en EE UU, Reino Unido y Alemania creen que los inconvenientes de los puestos de liderazgo superan con creces a las ventajas.

Francesca Lagerberg afirma que la gente “está decidiendo conscientemente abstenerse de ascender a cualquier precio porque está sopesando la calidad de vida”.

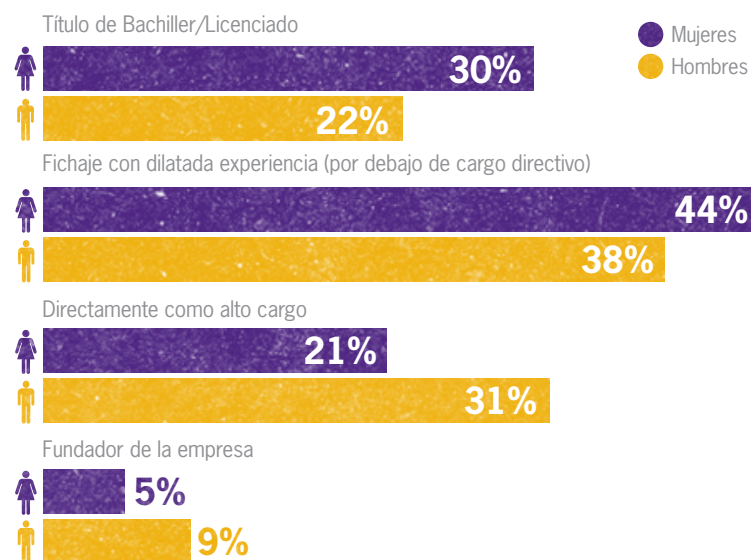
Sacha Romanovitch opina que es una

Se plantea un gran interrogante sobre lo atractivos que son realmente los puestos directivos en las empresas.

falacia decir que hay “una larga cola de gente llamando a la puerta para acceder a la alta dirección” y que tanto los hombres como las mujeres están “decidiendo hacer

otras cosas, ya que los sacrificios que uno ha de hacer para convertirse en alto directivo no resultan tan atractivos”.

Nivel de estudios con el que el encuestado entró en su actual empresa



LAS MUJERES SUELEN PRESENTARSE A UN ASCENSO ÚNICAMENTE SI CUMPLEN EL 100% DE LOS CRITERIOS DEL PUESTO

⁵ “The confidence gap” - The Atlantic (2014)

⁶ “Women Want Five Things” - Centre for Talent Innovation (2014)

Existe el doble de probabilidades de que las mujeres citen los prejuicios sexuales como barrera

Los estereotipos y prejuicios sexuales se señalan como una importante barrera en el camino hacia los puestos directivos. Las mujeres a las que entrevistamos tenían casi el doble de probabilidades que sus compañeros varones (un 19% frente a un 10%) de mencionar los prejuicios sexuales, aunque existen diferencias entre regiones.

Las mujeres de África son con mucho las que más probabilidades tienen de citar los prejuicios sexuales (44%), seguidas de sus compañeras de la UE (25%) y Norteamérica (21%). Por su parte, los hombres en África son los que con más frecuencia reconocen los prejuicios sexuales (21%), siendo los de Asia-Pacífico (5%) y Europa del Este (4%) los menos dados a señalarlos. Sin embargo, África (23 puntos porcentuales) es también el lugar donde existe un mayor desequilibrio entre la percepción del problema por parte de hombres y mujeres, seguido de Europa (15 puntos porcentuales) y Asia-Pacífico (12 puntos porcentuales).

Según Linda Wirth, los prejuicios sexuales pueden ir desde las preguntas que se plantean en las entrevistas y el robo de ideas de mujeres por parte de hombres en reuniones, hasta la realización de comentarios sexistas o el intento de menospreciar sutilmente las capacidades de las mujeres refiriéndose a ellas como “niñas”. “Los prejuicios son sutiles al comienzo de una carrera, pero crean diferencias”, asegura. En un reciente

estudio realizado por el Murray Edwards College de Cambridge entre sus exalumnas, muchas más mujeres (38%) citaron un “entorno de trabajo que no ayuda”, más que cualquier otra cosa, como el principal desafío en su carrera, y según Barbara Stocking, viene a ser “prejuicios sexuales encubiertos”.

Los prejuicios sexuales son especialmente significativos en los procesos de selección y en la capacidad de las mujeres para optar a puestos directivos, por los arraigados estereotipos de liderazgo masculinos.

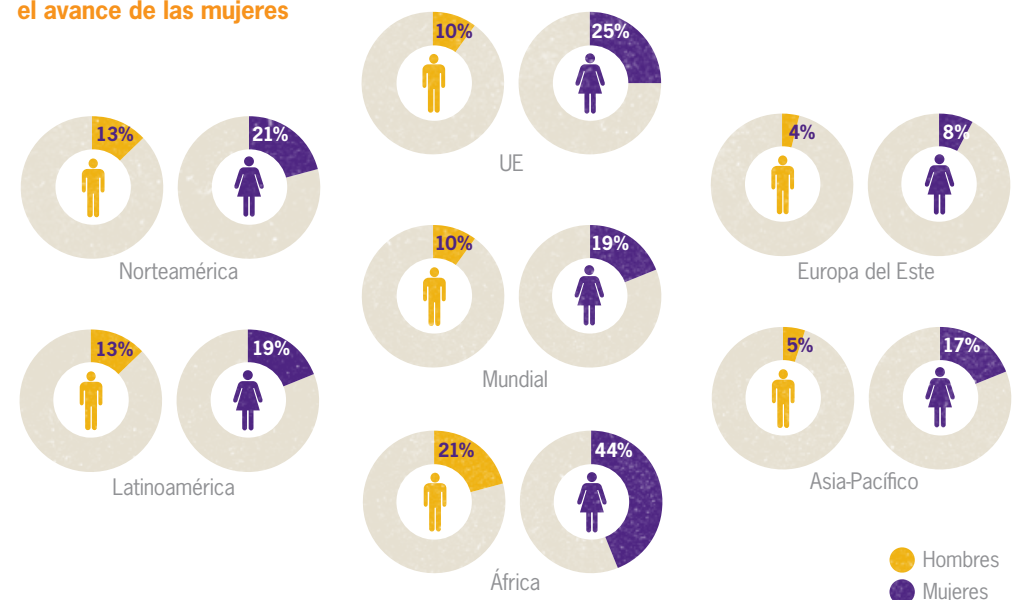
Maria Cunha Matos reconoce que la cultura machista de dominio del varón que impera en Brasil hace que resulte difícil a las mujeres progresar en sus carreras. Recuerda cuando llegó a su primera reunión y descubrió que era la única mujer en una sala con 17 personas, y afirma que es “difícil que se encuentren dos mujeres directivas”. Matías Ortiz, director general de Distrifar, comenta que “hay una cultura machista en Argentina”, donde no existe una legislación laboral que combata la discriminación sexual, aunque la situación

ha ido cambiando poco a poco en los últimos años.

Otras mujeres mencionaron formas concretas en las que los prejuicios sexuales imperan en el mundo empresarial. Unas pocas entrevistadas relataron que habían planteado una determinada cuestión durante una reunión y habían visto cómo un compañero varón planteaba el mismo

tema más tarde, recibía una acogida mucho mejor. En Nigeria, Onyeka Udegbonam, fundadora de la ONG Hope Givers, afirma que las mujeres que ascienden rápidamente a menudo son difamadas, de modo que “las mujeres no quieren imponerse por temor a lo que se pueda decir de ellas”. Jill Krueger, consejera delegada (CEO) de Symbria en EE UU.

Porcentaje de encuestados que citaron los prejuicios sexuales como una barrera para el avance de las mujeres



⁷ “Are women in the West being left behind on leadership?” - *The Guardian* (2013)

Los hombres y las mujeres hacen networking de forma distinta

Las reuniones de negocios formales siguen siendo con diferencia el principal modo en el que los líderes empresariales, tanto hombres (51%) como mujeres (49%), consiguieron su actual puesto. Sin embargo, mientras que el 42% de los hombres utilizaron foros o encuentros profesionales para hacer networking, en el caso de las mujeres sólo lo hizo el 30%. En cambio, el 27% de las mujeres utilizaron sus redes sociales o Internet, en comparación con tan sólo un 20% de los varones.

Madeleine Blankenstein afirma: “Asistir a eventos sigue siendo la herramienta más eficaz para establecer contactos y hacer progresar una carrera, pero yo prefiero la difusión y la flexibilidad que ofrecen las redes sociales ya que te permiten profundizar conversaciones iniciadas cara a cara”. Maria Cunha Matos admite que los compromisos tras el trabajo pueden ser difíciles de compaginar para las mujeres profesionales, así que ella organiza desayunos de trabajo con mujeres profesionales cada dos meses, pero “por las mañanas, para no robar tiempo a las prioridades personales”.

El networking en Internet es aun más popular en África (38%) y Asia-Pacífico (36%), y altos directivos de estos mercados explican que algunos de estos canales simplemente están cerrados a las mujeres. Onyeka Udegbumam comenta que las

mujeres “no tienen tantas oportunidades de hacer contactos como los hombres” porque “los recursos siguen concentrándose en manos de los hombres”. Ong Seng Sze, directora de operaciones (COO) de Techsapi, explica que “en la cultura malasia hay eventos sociales para hacer contactos que están dominados por los hombres, como el golf”.

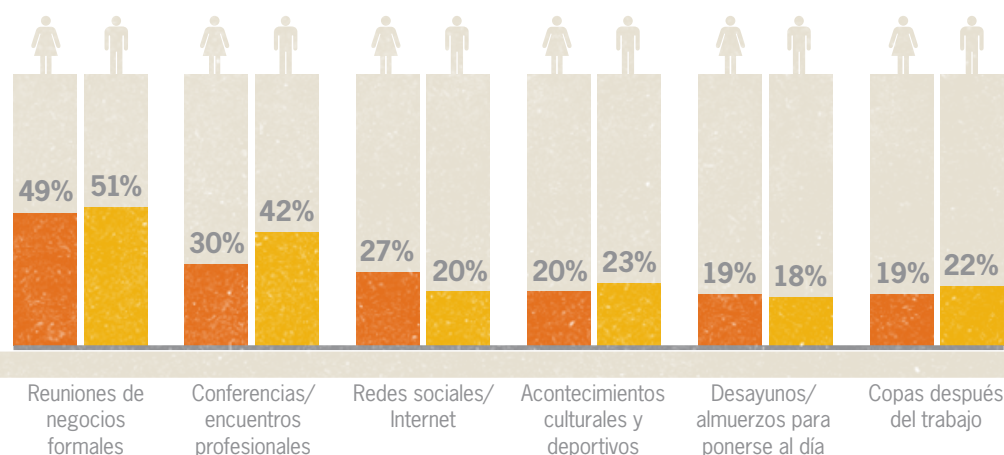
No obstante, esta tendencia preocupa a algunos. Jill Krueger afirma: “Las redes sociales nunca serán ni la mitad de efectivas que el contacto cara a cara” porque “el 60% de los negocios son resultado del Networking”.

Según el estudio, también es algo menos probable que las mujeres queden a tomar algo tras el trabajo o acudan a eventos en comparación con los hombres, una opinión con la que se identifican muchas de las directivas con las que hablamos. Maravic

Espano, consejera delegada (CEO) y presidenta de P&A Grant Thornton (Filipinas), prefiere “eventos de networking empresarial más profesionales, en lugar de reuniones informales para tomar algo al salir del trabajo”. Como consejera delegada casada, afirma: “Cuando se termina la jornada laboral, prefiero irme a casa y estar con mis hijos”, mientras que “tal vez sea

más fácil para los hombres alargar la jornada tomando copas”. Erica O'Malley, socia de Grant Thornton EE UU, comentó que ella desarrollaba su red de contactos a través de “multitud de almuerzos y cafés en horario laboral”, pero “no con copas después del trabajo”, en particular con clientes varones, pues podría resultar “socialmente violento”.

Porcentaje de encuestados que utilizaron el siguiente método de hacer contactos y conseguir su puesto actual



Recomendaciones

Sociedad

Las normas sociales son reglas o pautas de comportamiento compartidas por los miembros de un grupo social. Proporcionan orden a la sociedad, pero algunas de las normas sociales que rigen el papel de las mujeres en las empresas están profundamente arraigadas y no contribuyen al progreso de las mujeres. Sacha Romanovitch lo resume en pocas palabras: “Si eres una alta directiva de una empresa, ya estás en contra de la normas generales y de lo que la sociedad espera de ti”.

1. Dejar de poner impedimentos a las mujeres que ocupan cargos directivos

Muchas de las directivas con las que hablamos quieren que se las reconozca no como mujeres directivas, sino simplemente como directivas de éxito por derecho propio, no porque dé la casualidad de que sean mujeres. Se sentían agradecidas por las oportunidades de mentoring y sponsorship que habían tenido, y ahora están encantadas de devolver el favor. No obstante, a muchas les preocupa que las mujeres intenten “ser perfectas” en un mundo en el que las mujeres directivas están más cuestionadas que sus compañeros varones, no sólo en lo que respecta a su forma de actuar y vestir, sino también en su desempeño profesional. De hecho, un estudio ha demostrado que los estilos de dirección y los errores de gestión de las mujeres son juzgados con mayor dureza que los de los hombres por sus propias compañeras.

2. Dejar de estigmatizar a los hombres que comparten el cuidado de los hijos

Las directivas con hijos con las que hablamos destacaron lo importante que había sido el apoyo de sus maridos/parejas para permitirles labrarse una carrera profesional. Sin embargo, algunos de esos hombres tuvieron que enfrentarse al estigma social y laboral que les impedía pasar tiempo con su familia, a pesar de ser parte de la política oficial de la empresa. Permitir que las mujeres asciendan en la jerarquía profesional implica permitir que los hombres también sean flexibles. Numerosos gobiernos de todo el mundo están siguiendo el modelo escandinavo, consistente en permitir que los padres compartan la baja de maternidad, y que, en teoría, un padre podría asumir la carga que supone cuidar de los hijos tras el parto para que la madre vuelva al trabajo. No obstante, muchas parejas no aprovechan la oportunidad por estigma social de los hombres que deciden quedarse en casa o compartir el cuidado de los hijos.

3. Actualizar los anticuados estereotipos del liderazgo empresarial

La inmensa mayoría de las empresas siguen trabajando de forma anticuada, celebrando reuniones y gestionando el tiempo como se hacía hace 100 años. Pero, desde entonces, las prioridades de la gente han cambiado. Numerosos padres quieren tener un papel más activo en la educación de sus hijos y la calidad de vida frente al trabajo se está convirtiendo cada vez más en un factor determinante. Los viajes de trabajo, las reuniones a primera hora de la mañana y las sesiones hasta bien entrada la noche ya no resultan tan aceptables como lo eran

antes. El lugar de trabajo debe ser más flexible y responder a las necesidades de los trabajadores si quiere satisfacer las exigencias de las futuras generaciones de directivas. Además, los viejos estereotipos de un liderazgo jerárquico y agresivo ya no encajan con nuestro mundo y con los retos de hoy en día. De hecho, los líderes que hacen uso de habilidades como la colaboración, la empatía y la flexibilidad, considerados como rasgos femeninos, están mejor preparados para impulsar el futuro crecimiento económico.

“If this report could do one thing, it would be to alter the perception that men have to be the primary breadwinners.”

Jill Kruger | CEO of Symbria

⁸ “Hard won and easily lost” Harvard Kennedy School (2010)

“Yo solía estar en contra del concepto de cuotas: ¿quién quiere ser la mujer que consigue un trabajo únicamente por una cuestión de género? Sin embargo, puede obligar a las empresas a replantearse la conciliación entre trabajo y familia y, crear un entorno laboral más positivo y flexible.”

Christina Busch | Socia de Warth & Klein Grant Thornton

Recomendaciones Gubernamentales

Los gobiernos de todo el mundo pueden desempeñar un importante papel a la hora de conseguir que haya más mujeres en los equipos directivos del mundo empresarial mediante una legislación que regule la composición de los consejos de administración, las bajas de maternidad o políticas de conciliación en general.

Las mujeres no son las únicas beneficiadas de estas políticas. La ralentización del crecimiento de las economías y una población que va envejeciendo son dos de los retos más importantes a los que se enfrenta cualquier gobierno en la actualidad. Christine Lagarde, directora gerente del FMI, destacó las ventajas de tener más mujeres en los consejos de administración allá por 2010: “Si Lehman Brothers hubiera sido ‘Lehman Sisters’, no cabe duda de que la actual crisis económica tendría un panorama bien distinto”.



1. Dar facilidades para compartir la baja de paternidad

Hombres y mujeres acceden al mercado laboral con ambiciones profesionales y expectativas muy similares en lo relativo a los compromisos relacionados con el cuidado de los hijos. Sin embargo, mientras que las expectativas de los hombres se cumplen o incluso se superan, en general las mujeres están insatisfechas. La biología dictamina que el embarazo siempre impondrá una mayor carga a las madres, pero, una vez que nace el niño, los padres pueden compartir o asumir una responsabilidad extra, siempre y cuando existan las estructuras de apoyo necesarias para permitirles hacerlo. En la actualidad, la mayor parte de los países del mundo garantizan una baja de maternidad remunerada (EE UU constituye una notable excepción), pero la baja de paternidad garantizada está mucho menos extendida. Muchas de las mujeres con las que hemos hablado afirman que no habrían podido llegar a donde están sin los sacrificios realizados por sus parejas.

2. Plantearse la posibilidad de imponer cuotas de mujeres en los consejos de administración

El mundo empresarial continúa claramente dividido en lo que respecta a la introducción de cuotas: el 47% apoya la idea (para los consejos de administración de las grandes empresas cotizadas). Sin embargo, este porcentaje constituye un considerable incremento con respecto al 37% de hace tan sólo dos años y hay una creciente sensación de que la deficiente representación de las mujeres en las empresas exige unas medidas excepcionales. Puede que las cuotas no sean la solución correcta para todos los países, pero hay señales procedentes de Israel, Francia y Noruega que hacen pensar que la legislación puede suponer el “salto” necesario para favorecer el futuro avance de las mujeres, obligando a los equipos directivos de las empresas a pensar en las barreras existentes. Si un codazo no ha sido suficiente, ahora deberíamos plantearnos dar un empujón. Francesca Lagerberg describe las cuotas como un “instrumento bastante torpe”, pero que “no es sorprendente que cada vez más gente lo vea como la mejor herramienta de que disponemos en este momento, ya que no se observan avances” en este tema.

3. Desarrollar la infraestructura y la legislación necesarias

Los gobiernos pueden favorecer el acceso de las mujeres a los puestos directivos desarrollando la infraestructura tanto jurídica como física para ayudarlas a progresar. Eso implica determinar si existen o no leyes que protejan a las mujeres de la discriminación en el lugar de trabajo y revisar las leyes que pudieran tratar a las mujeres de forma distinta a los hombres como por ejemplo: la capacidad para registrar una empresa, viajar o abrir una cuenta bancaria. La infraestructura también resulta fundamental para permitir a las mujeres participar en el mundo laboral y desarrollarse en igualdad de condiciones: el simple hecho de ir y venir del trabajo se señala como un grave problema para las madres trabajadoras de economías emergentes tales como Brasil. Los gobiernos también deberían analizar la forma de reducir los gastos de guardería, que son prohibitivos en muchas economías, y, siguiendo el ejemplo de Europa del Este, animar a las mujeres a estudiar ciencias. Sin esa infraestructura, las mujeres (y los hombres) lo tendrán difícil para compaginar unas prioridades en permanente conflicto.

“Seguimos operando conforme a unas reglas de juego establecidas hace cientos de años por hombres con chistera que encerraban a las mujeres por tener ideas.”

Sacha Romanovitch | Consejera delegada (CEO) Grant Thornton Reino Unido

Empresariales

El mundo empresarial necesita más mujeres directivas. El que haya menos mujeres en la alta dirección implica una menor diversidad, conduciendo a un mayor grado de “pensamiento de grupo” y, como consecuencia, a unas peores decisiones.

Las empresas están perdiendo capital humano que han ido formando para liderar la empresa en el futuro antes de que lleguen a ocupar puestos con poder de decisión. También podría ayudar a las empresas a conseguir negocio. Barbara Stocking afirma: “A medida que las mujeres se implican más en el ámbito económico, las empresas se dan cuenta de que los clientes no quieren ver equipos formados íntegramente por hombres”. Un estudio llevado a cabo en EE UU ha puesto de manifiesto que el 90% de los clientes quieren ver más mujeres en los equipos de consultores, principalmente porque los equipos liderados por mujeres tienen más probabilidades de entregar el trabajo encargado a tiempo y sin salirse del presupuesto.

1. Comprometerse al más alto nivel a apoyar a las mujeres que ocupan cargos directivos

Las empresas deben reconocer que el progreso de las mujeres es esencial para el progreso de las empresas. Cada vez más empresas de distinto tamaño están asumiendo estos compromisos con el liderazgo y el progreso de las mujeres y reflejándolos en las políticas de la empresa, haciendo frente a los prejuicios sexuales en el lugar de trabajo y en las prácticas de contratación e introducir programas formales de mentoring y sponsorship. El verdadero cambio no se producirá de la noche a la mañana pero estas políticas proporcionan una base que permitirá a las empresas apoyar y atraer a las mujeres que les ayudarán a crecer.

2. Diseñar cargos directivos más atractivos

La forma de trabajo de las empresas provoca que sus puestos directivos no sean atractivos para las mujeres. Celebrar reuniones durante, por ejemplo, la cena y asistir a encuentros profesionales al salir del trabajo no sólo dificulta la vida a las mujeres (y los hombres) que tienen otros compromisos, sino que les quita las ganas de formar parte de la alta dirección desde un comienzo. Los puestos directivos que ofrecen una mayor flexibilidad para poder hacer frente a las obligaciones familiares o de otro tipo resultan cada vez más atractivos, pero sólo un 63% de las empresas de todo el mundo ofrecen un trabajo flexible. Tal y como Gillian Saunders, líder mundial del sector turismo de Grant Thornton, le dice a su equipo: “No importa, y no debería importar, dónde o cuándo se lleva a cabo el trabajo”. Y Sacha Romanovitch añade que hemos de presenciar un cambio de mentalidad: “El lugar de trabajo debería ser un espacio para la colaboración, no un sitio al que te desplazas únicamente para permanecer horas sentado ante una pantalla cuando podrías estar en casa”.

3. Invertir en mentoring y desarrollar modelos de conducta

La mayoría de los altos directivos con los que hemos hablado afirmaron haberse beneficiado del asesoramiento de al menos un mentor en su carrera profesional. Las empresas que se comprometen con el liderazgo femenino eliminando barreras y proporcionando programas de apoyo como mentoring y sponsorship, realizan una importante contribución al ayudar a cambiar las percepciones y crear modelos de conducta dentro de sus organizaciones, en sus sectores y en la economía en general. Como dice Erica O'Malley: “Necesitamos modelos de conducta femeninos de todas las clases posibles –las que no tienen hijos, las que tienen uno o las que tienen muchos; las que trabajan a jornada completa y las que lo hacen de forma flexible– para mostrar todo el abanico de opciones disponibles”.



“Las mujeres deben perder el miedo a los retos ofreciéndose voluntariamente para puestos que les den la oportunidad de aprender y acostumbrarse a desempeñar tareas en áreas en las que anteriormente no tenían experiencia.”

Marivic Espano | Consejera delegada (CEO) y presidenta de P&A Grant Thornton

Mujeres

Mucho tienen que hacer la sociedad, los gobiernos y las empresas para que las mujeres estén mejor representadas en los puestos directivos de las empresas en todo el mundo. No obstante, parte de la responsabilidad debe recaer en las propias mujeres que tengan esa ambición. No basta con clamar en contra de la sociedad por normas que se han desarrollado a lo largo de miles de años ni con exigir a los gobiernos que obliguen a las empresas a cambiar la ley. Tampoco con pedir a las empresas que contraten a más mujeres como directivas. Nuestro estudio muestra claramente que cualquier mujer que quiera dar el paso para acceder a puestos directivos tiene que tener determinación y hacer sacrificios.

1. Presentarse voluntarias para puestos directivos

Aquellas personas a las que entrevistamos coincidieron en señalar que es necesario que las mujeres que ocupan cargos por debajo del nivel directivo asuman retos que les ayuden a destacar. Muchas veces las mujeres analizarán el reto en exceso y evitarán el trabajo por miedo al fracaso o a la carga adicional que impondrá a su vida familiar, mientras que los hombres se presentarán voluntarios y estarán dispuestos a “aprender sobre la marcha”. Sian Sinclair señala que, al comienzo de su carrera profesional, le dieron “buenas oportunidades profesionales para ponerle a prueba”. A medida que avanzó, el proceso se fue volviendo más estructurado, lo cual le proporcionó más oportunidades para lanzarse aún más.

2. Salir de su zona de confort

Con frecuencia, las mujeres se autoexcluyen de las oportunidades debido a sus propias percepciones sobre lo que se espera de ellas o sobre sus propios niveles de confort. Y muchas de las altas directivas con las que hablamos reconocieron haber hecho sacrificios que no todo el mundo estaría dispuesto a hacer. Pero ellas también animan a otras mujeres a aprovechar oportunidades de hacer networking que podrían quedar fuera de su área de confort. Por ejemplo, Jill Krueger dice que el consejo que da a todas las que aspiran a convertirse en directivas es: “¡Aprende a jugar al golf y aprende a asistir a un partido de baloncesto!” Evidentemente, eso es más factible en unas culturas que en otras, pero la idea es que las mujeres no deberían permitir que los acontecimientos deportivos sean el bastión de los hombres, de igual forma que los hombres no deberían ignorar los acontecimientos culturales.

3. Exigir a la organización que erradique los prejuicios sexuales

Eliminar los prejuicios sexuales no es responsabilidad exclusiva de las mujeres, aunque nuestro estudio muestra claramente que es menos probable que los hombres los vean como una barrera para el progreso femenino. Las mujeres también deben cuestionar sus propios prejuicios,

que se manifiestan en las asignaturas que deciden estudiar en la escuela y la universidad, la selección, el apoyo que dan a otras compañeras y los ideales que tienen sobre lo que es un estilo de dirección aceptable.



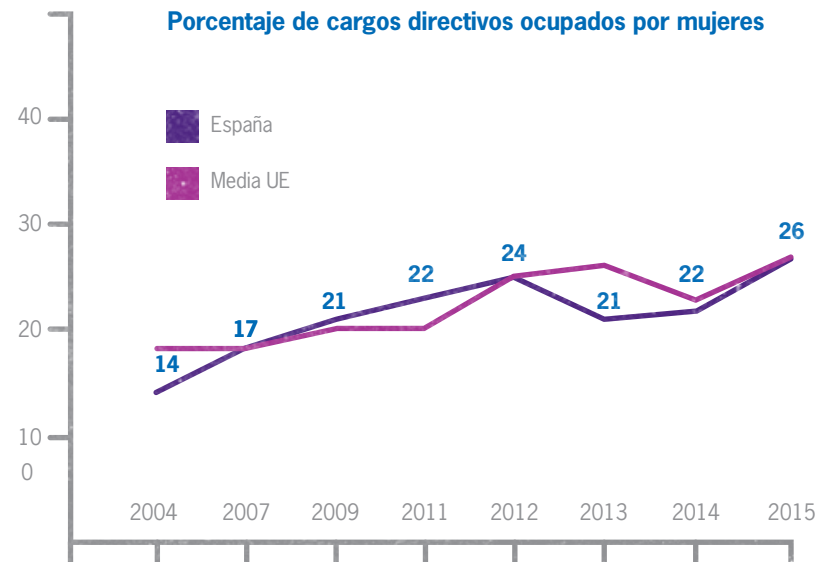


Mujeres directivas: la situación en España

Desde que se inició el estudio en 2004 el porcentaje de cargos directivos ocupados por mujeres en España ha pasado del 14 al 26%, un porcentaje que iguala la media de la UE. Se ha avanzado bastante pero, ¿es suficiente? La respuesta es un claro no. Uno de cada cuatro puestos directivos sigue siendo una representación inadecuada para el género que conforma más la mitad de nuestra población activa con estudios universitarios.

El crecimiento en el porcentaje de mujeres en la dirección no ha sido constante. Entre 2004 y 2009 se dio el mayor avance, del 14% al 21%. Desde entonces el porcentaje ha fluctuado en el entorno del 22-24% con ligeras subidas y bajadas más atribuibles al carácter heterogéneo de las medianas y grandes empresas españolas que a cambios reales en la situación.

Se podría hablar, por tanto, de un cierto estancamiento en la presencia de la mujer en la dirección durante los últimos cinco años. Un análisis que corrobora el hecho de que el porcentaje de empresas sin ninguna mujer en la dirección, el 31% en 2015, apenas ha variado en ese periodo.



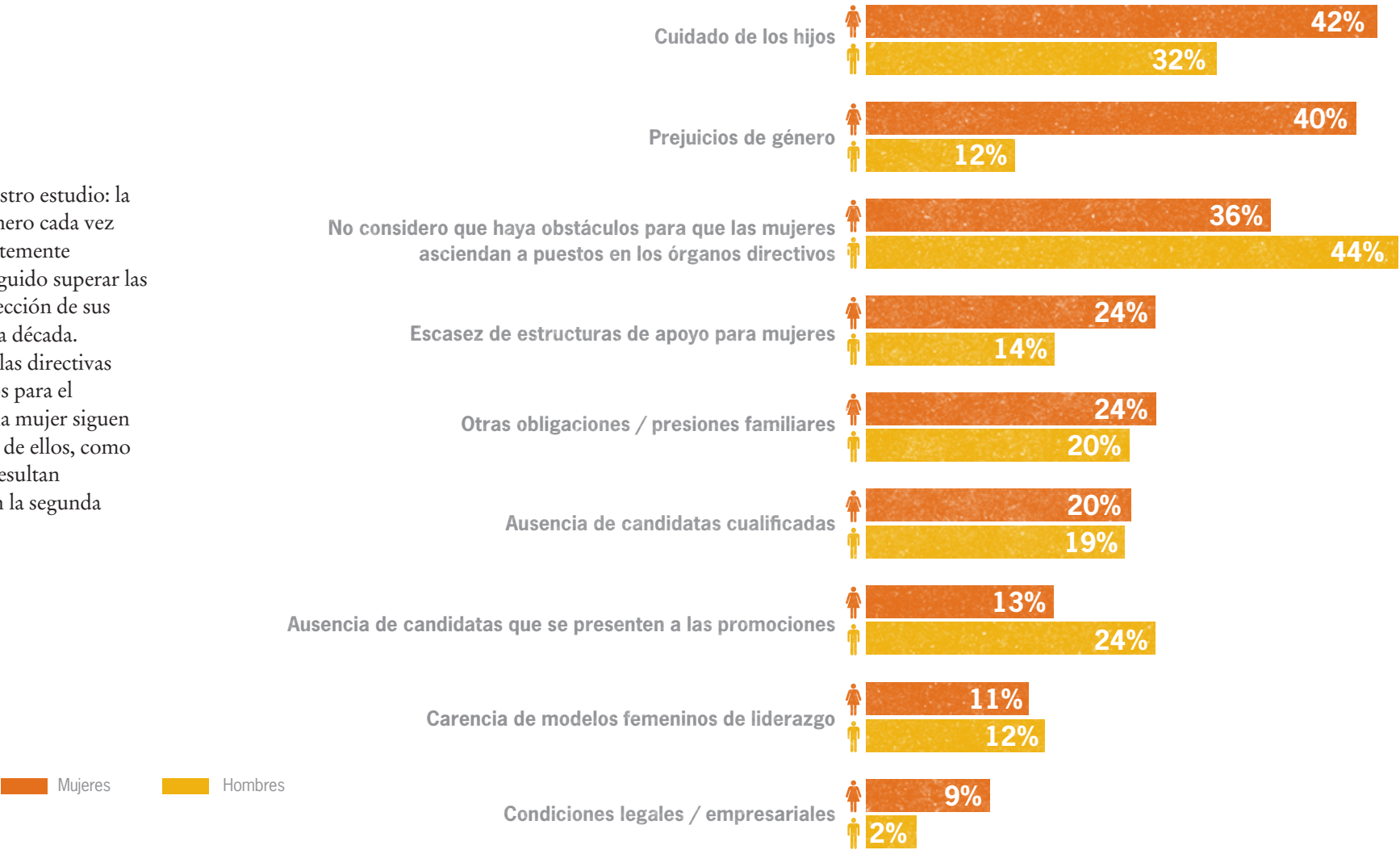
Iniciativas como la Ley de Igualdad de 2007 que proponía alcanzar el 40% de mujeres en los consejos de empresas cotizadas en 2015, no han tenido el efecto esperado (los últimos datos sitúan ese porcentaje en el 16,9%). Las cuotas voluntarias, a diferencia de las obligatorias establecidas en otros países europeos como Francia o Italia, se han mostrado insuficientes hasta el momento en España. Pese a ello el nuevo código de buen gobierno insiste en esta vía con un objetivo del 30% a cumplir en 2020 sustentado en el principio de “cumplir o explicar”.

Aunque no consigan sus objetivos porcentuales, iniciativas como las mencionadas sí contribuyen a dar visibilidad al problema y probablemente hayan aportado su granito de arena. Sin embargo, creemos que hay un factor mucho más importante que explica los

avances detectados en nuestro estudio: la voluntad férrea de un número cada vez mayor de mujeres excelentemente preparadas que han conseguido superar las barreras y acceder a la dirección de sus empresas durante la última década.

Y es que, como señalan las directivas encuestadas, los obstáculos para el desarrollo profesional de la mujer siguen siendo muchos, y algunos de ellos, como los prejuicios de género, resultan totalmente inaceptables en la segunda década del siglo XXI.

¿Cuales son los obstáculos, si los hubiera, para que las mujeres asciendan a puestos en órganos directivos de su empresa?



El obstáculo más señalado por nuestras directivas es el cuidado de los hijos. Lo indican un 42% de encuestadas, muy por encima de la media de la UE (29%) y de nuestros vecinos Francia (16%) e Italia (25%). En España, la decisión de tener hijos sigue suponiendo una ralentización de la carrera profesional que asumen, mayoritariamente, las mujeres en un momento fundamental de su camino a la dirección.

En torno al problema de la maternidad existen aspectos que pueden ser fomentados desde gobiernos y empresas, como las facilidades y ayudas para el acceso a guarderías y otras soluciones de cuidado infantil; la racionalización de horarios de trabajo y su compatibilización con los escolares o ciertas medidas de conciliación de la vida laboral y familiar. Decimos “ciertas” porque, como señalábamos en el informe del año pasado, algunas de estas medidas (la reducción de jornada o el teletrabajo, por ejemplo)

pueden llegar perjudicar el ascenso profesional de las mujeres.

Pero hay otro factor importantísimo y mucho más difícil de cambiar: los roles familiares. Como demuestran las encuestas de uso del tiempo, el peso de las tareas familiares y del hogar sigue recayendo mayoritariamente en la mujer y no parece que haya habido muchos cambios en las generaciones más jóvenes. Conseguir un reparto más igualitario de estas tareas y convertir en normal, por ejemplo, que el padre asuma parte de la baja de maternidad, son tareas que requieren el esfuerzo de toda la sociedad.

Uno de los datos más destacables del estudio de este año es el alto porcentaje de directivas que señalan que los prejuicios de género siguen siendo un obstáculo para la promoción profesional de la mujer. Un 40% lo considera así, porcentaje que rebasa ampliamente la media de la UE (25%) y que sólo es superado por Alemania (47%) entre las grandes economías de nuestro

entorno. Esta percepción, que sólo comparten un 12% de los directivos masculinos españoles, resulta especialmente preocupante.

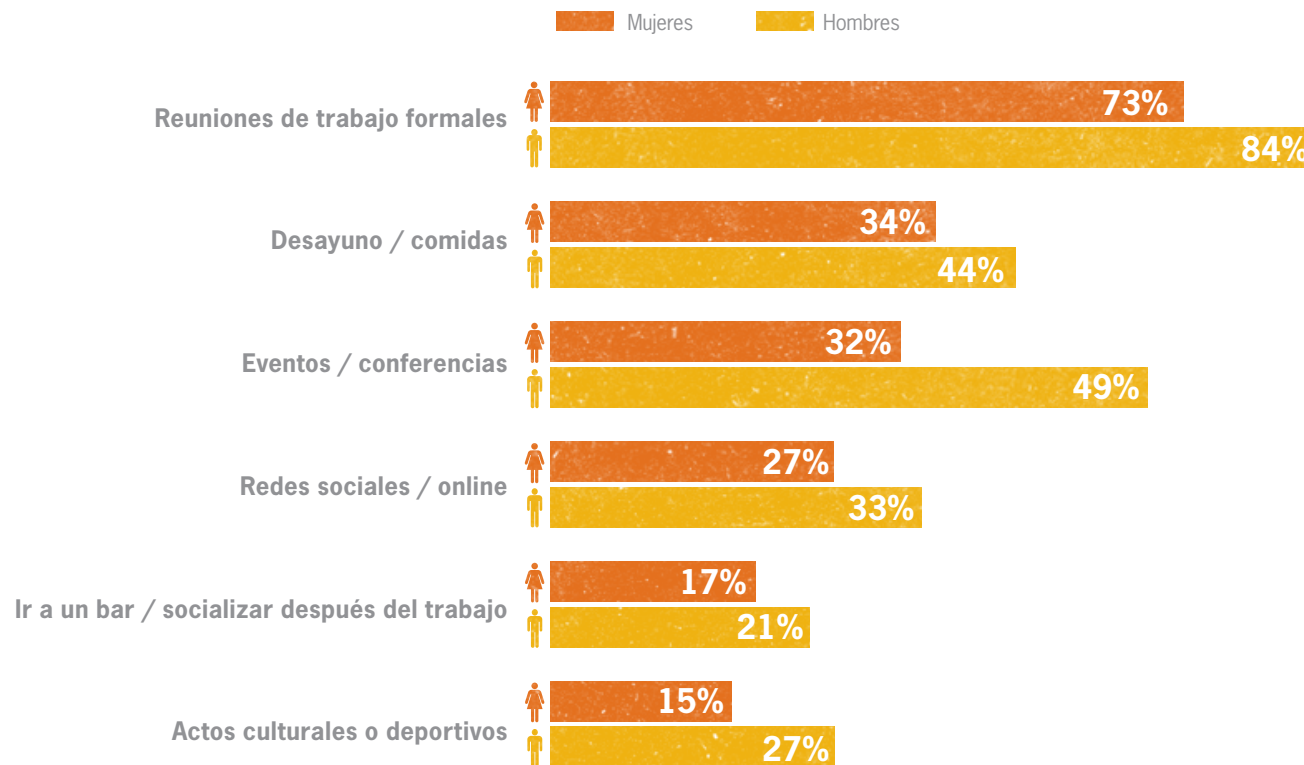
No sólo se trata de que en ocasiones el género de los candidatos constituya un criterio más que dudoso a la hora de promocionar a profesionales. La experiencia nos dice que más allá de los casos más sangrantes, los prejuicios de género se viven de una manera más cotidiana, en las relaciones laborales y en la injustificable brecha salarial entre hombres y mujeres, por ejemplo, y socaban poco a poco la voluntad de muchas mujeres en esa carrera de fondo que es el ascenso a la dirección. Huelga decir que, décadas después de que nuestra legislación desterrara estos prejuicios, su presencia en cualquier ámbito social, incluido el empresarial, resulta vergonzante y requiere la lucha de todos, hombres y mujeres, para eliminarlos de una vez por todas.

Por último, los resultados para España

del Women in Business 2015 muestran dos factores que suponen hándicaps adicionales para el desarrollo profesional de la mujer. En primer lugar, la movilidad laboral entre las directivas parece menor que entre sus colegas masculinos. Mientras que un 39% de los hombres encuestados entró en su empresa actual ya como directivo, el porcentaje se reduce al 27% en el caso de las mujeres. De hecho, un 36% de las mujeres directivas entró a su empresa actual como recién licenciada frente a sólo el 26% de sus colegas masculinos.

La experiencia adquirida en la competencia o en diferentes sectores resulta muy valorada por las empresas a la hora de seleccionar a sus directivos, por lo que esta menor movilidad laboral supone una desventaja para las mujeres.

¿Cual de los siguientes métodos de networking (construcción de redes profesionales) ha empleado para conseguir o afianzar su puesto directivo más reciente?



El segundo factor es el networking, la creación de redes profesionales que resultan imprescindibles para alcanzar los puestos directivos. En este sentido el porcentaje de hombres que afirman realizar actividades de networking (desde la asistencia a conferencias a las copas de después de trabajo) supera ampliamente el de mujeres. Una vez más el problema de la conciliación de la vida profesional y familiar juega en contra de unas directivas que no pueden disponer de su tiempo fuera de la oficina de la misma manera que los hombres.

A la espera de un cambio en una cultura empresarial, que pese a los avances, sigue siendo predominantemente masculina, las mujeres seguirán teniendo que hacer un esfuerzo extra para acceder a los puestos directivos. Un esfuerzo que, más allá de consideraciones éticas, beneficia a toda la economía española que necesita de su talento y de la imprescindible diversidad que aportan a la toma de decisiones.

Cómo puede ayudar Grant Thornton

Ingresos
globales de
4.700
millones de USD

La gran organización
de contabilidad
mundial de más
rápido crecimiento
a lo largo de los tres
últimos años

Nombrada
Empleador
Mundial
del año 2014
por el International
Accounting Bulletin



Situada
entre las 6
primeras en los
principales mercados

38
operaciones
de M&A
en 2014
que suman unos
ingresos de 86
millones de USD

40,000
profesionales en
130
países

Alrededor de
725
oficinas
en todo
el mundo

Empresa internacional
mejor gestionada
en 2014



Metodología del International Business Report (IBR) 2015

El International Business Report (IBR) de Grant Thornton es un barómetro realizado a nivel mundial a empresas middle market, que cada trimestre entrevista a unos 2.500 altos ejecutivos de empresas cotizadas y no cotizadas de todo el mundo. Comenzó en 1992 en nueve países europeos, en la actualidad el informe encuesta cada año a más de 10.000 directivos empresariales de 35 entornos económicos distintos, permitiendo comprender los problemas económicos y comerciales que afectan a las perspectivas de crecimiento de las empresas a nivel mundial.

Los datos contenidos en este informe provienen de 5.404 entrevistas realizadas entre septiembre y diciembre de 2014 a consejeros delegados, directores gerentes, presidentes y otros altos cargos responsables de la toma de decisiones pertenecientes a empresas middle market de todos los sectores. Asimismo, se realizaron otras 20 entrevistas en profundidad a líderes empresariales de dentro y fuera de Grant Thornton.

La definición de middle market varía en distintos lugares del mundo: en China, entrevistamos a empresas con 100-1.000 empleados; en Estados Unidos, a aquellas que cuentan con unos ingresos anuales de entre 20 millones de USD y 2.000 millones de USD; en Europa, a las que tienen entre 50 y 499 empleados.

A los efectos del presente estudio, alta dirección se define como aquellas personas que ocupan puestos directivos de primera línea (nivel C-Suite): consejero delegado (CEO), director de operaciones (COO) o director financiero (CFO), directores gerentes o socios.

Ama Marston, directora de Marston Consulting, fue la asesora técnica jefe para este informe.

Más información:

Publicaciones: www.grantthornton.es/publicaciones.html

Metodología: www.grantthornton.global

Datos: dataviztool.internationalbusinessreport.com

Dominic King

Director, investigación global
Grant Thornton International Ltd
T +44 (0)20 7391 9537
E dominic.king@gti.gt.com



Grant Thornton

An instinct for growth™

© 2015 Grant Thornton International Ltd.

"Grant Thornton" hace referencia a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton proporcionan servicios de seguros, fiscales y de consultoría a sus clientes y/o hace referencia a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto.

Grant Thornton International Ltd (GTIL) y sus firmas miembro no constituyen una sociedad mundial. Tanto GTIL como cada una de las firmas miembro son entidades jurídicas independientes. Los servicios los prestan las firmas miembro. GTIL no presta servicios a clientes. GTIL y sus firmas miembro no son agentes las unas de las otras, ni pueden obligarse las unas a las otras, y no son responsables de las acciones u omisiones las unas de las otras.

www.grantthornton.global

Este informe ha sido generado en colaboración con
Linstock Communications y Marston Consulting.


communications

 **marston**
consulting
Strategy and Leadership for the Future