



Woman forward

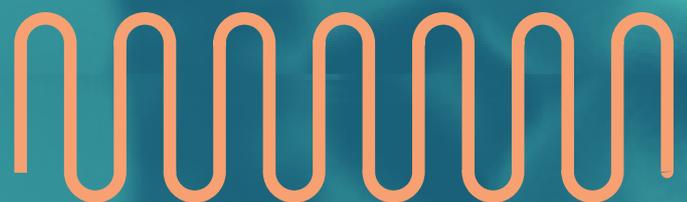
RESUMEN EJECUTIVO

---

# 1<sup>er</sup> Informe para promover la creación de valor y la igualdad en las empresas: **propuestas para avanzar**

---

Investigación  
promovida por  
el *Think-tank* de la  
Fundación Woman  
Forward.



Sponsors:



Patrocinadores:



AtoS

ALAINAFFLELOU

GARRIGUES

BALDER



# Índice

<b>01</b> Justificación de la iniciativa	<b>4</b>
<b>02</b> ¿Por qué son importantes para la sociedad la igualdad y el liderazgo femenino?	<b>7</b>
<b>2.1.</b> Por razones de igualdad	<b>8</b>
<b>2.2.</b> Por razones económicas	<b>10</b>
<b>03</b> Barreras con las que se enfrentan las organizaciones	<b>16</b>
<b>3.1.</b> ¿Qué es el techo de cristal?	<b>17</b>
<b>3.2.</b> Barreras asociadas al lugar de trabajo	<b>19</b>
<b>3.3.</b> Barreras asociadas a la brecha de ambición y diferencias en el concepto de poder	<b>19</b>
<b>3.4.</b> Barreras en la oferta	<b>21</b>
<b>3.5.</b> Barreras en la demanda	<b>22</b>
<b>3.6.</b> La barrera del acoso sexual y laboral	<b>22</b>
<b>04</b> La situación de la igualdad en España: comparativa entre países de la ocde y sectores	<b>24</b>
<b>05</b> Buenas prácticas en empresas	<b>34</b>
<b>06</b> Recomendaciones a los diversos grupos involucrados en la paridad de género en las empresas	<b>55</b>
<b>6.1.</b> Recomendaciones para las mujeres	<b>55</b>
<b>6.2.</b> Recomendaciones para los hombres	<b>58</b>
<b>6.3.</b> Recomendaciones para las empresas	<b>59</b>
<b>6.4.</b> Recomendaciones para el sector legal	<b>63</b>
<b>6.5.</b> Recomendaciones para el sector farmacéutico	<b>64</b>
<b>07</b> Recomendaciones para la administración	<b>67</b>
<b>08</b> Propuestas y compromiso desde la Fundación Woman Forward	<b>70</b>
<b>8.1.</b> Creación de un índice de diversidad de género en las empresas cotizadas	<b>70</b>
<b>8.2.</b> Creación de una <i>task force</i> para sensibilizar a las empresas sobre los beneficios de la igualdad	<b>71</b>
<b>09</b> Consideraciones finales	<b>73</b>
_ Notas	<b>76</b>



01

# Justificación de la iniciativa

---

1<sup>er</sup> Informe para promover  
la creación de valor  
y la igualdad en las empresas:  
**propuestas para avanzar**



# 01

## Justificación de la iniciativa

LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS NECESITAN tomar conciencia de la necesidad de estar preparadas para un cambio en los consejos y la alta dirección con el que puedan avanzar con paso firme hacia un mejor gobierno corporativo, reflejando las exigencias del siglo XXI con una mayor competitividad global y sostenibilidad. A fecha de hoy, lo cierto es que los objetivos de conseguir una decisiva participación femenina en los puestos de decisión de las empresas y las organizaciones arrojan resultados insuficientes.

La presente investigación, tras analizar diferentes investigaciones, resalta las diferentes razones por las cuales la diversidad de género aporta valor en las empresas, las barreras con las que dicha diversidad se enfrenta, cuál es la situación en distintos sectores y de conformidad con distintos índices internacionales, qué buenas prácticas podemos encontrar en algunas de las mayores y más diversas empresas que pueden servir como referencia a otras, así como una serie de recomendaciones para conseguir avanzar en este ámbito tanto para los hombres y mujeres, como para las organizaciones y la Administración. Entre estas últimas destacamos, siguiendo las prácticas más efectivas de otros países, la necesidad de que la administración tome partido activo para poder alcanzar los objetivos previstos.

A fecha de hoy, lo cierto es que los objetivos de conseguir una decisiva **participación femenina** en los puestos de decisión de las empresas y las organizaciones, arrojan resultados insuficientes.

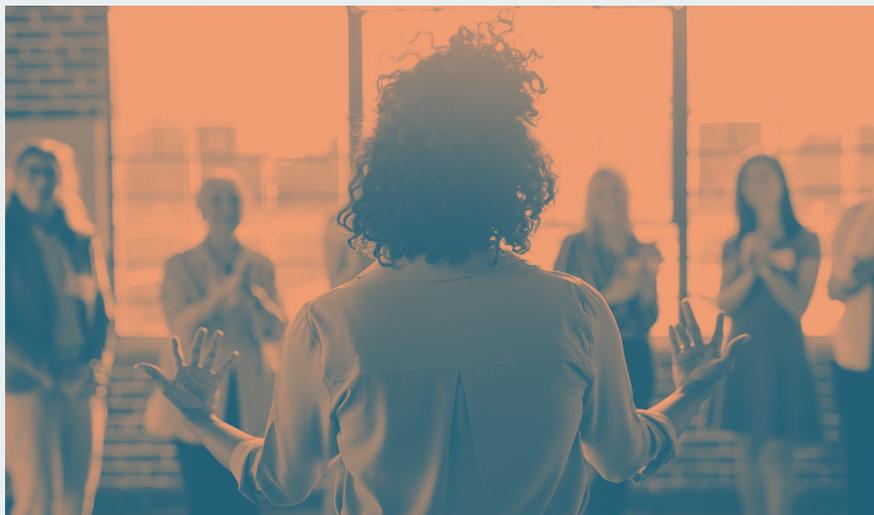
Al mismo tiempo, la actual coyuntura sanitaria y económica derivada de la incidencia del COVID-19, otorga mayor importancia a las habilidades y aptitudes empresariales propias del arquetipo femenino, que responden a un estilo particular de liderazgo: mayor disposición a la escucha, a la integración de equipos diversos, a la colaboración interdepartamental, a la consideración de la empatía en la gestión de equipos, a la búsqueda del alineamiento estratégico de la totalidad de los equipos y, en definitiva, a una gestión de liderazgo empresarial buscando el alma de las organizaciones, que se muestran como imprescindibles para una necesaria reconstrucción económica y empresarial que ha de contar con el concurso de todos.

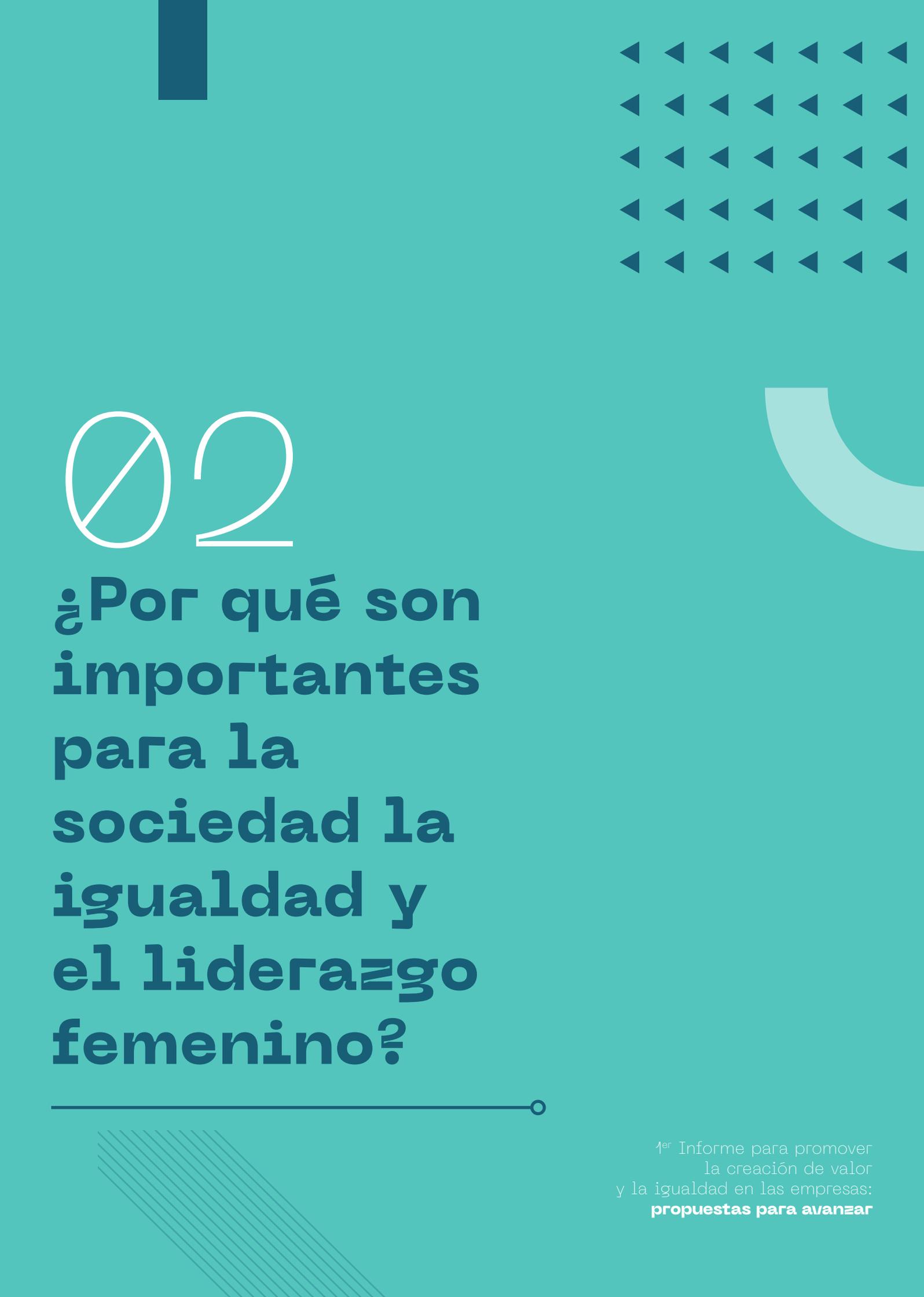
El impacto de la transformación digital y otros cambios en el comportamiento del consumidor, así como retos exógenos del panorama económico, exigen a las empresas españolas incorporar credibilidad y reflejar los cambios de la sociedad que afectan a su reputación y sostenibilidad a largo plazo, incluyendo en su *reporting* índices no financieros sin los cuales las empresas españolas quedarán fuera del liderazgo que la globalización del siglo XXI exige. Por ello, este cambio debe presentarse como una oportunidad de modernización de la empresa y un camino hacia la competitividad, claves para la comunidad empresarial española.

Estas exigencias plantean la necesidad de mentalizar y hacer partícipe a toda la comunidad empresarial de un *business case* para el cambio, redactado en un lenguaje comprensible. Para atender esta necesidad, la Fundación Woman Forward creó en 2018 un *think tank*, liderado por un grupo significado y respetado de líderes de negocio que comparten y entienden los beneficios de la diversidad de género, y que colaboran en el desarrollo y difusión de la investigación que la fundación promueve, así como de las acciones claves de alto impacto para lograr el doble objetivo de situar a las empresas en la cima de la competitividad y en el respeto a los derechos humanos. La presente investigación se enmarca dentro de los trabajos de dicho *think tank*.

Por otro lado, esta investigación busca alcanzar un compromiso político e institucional como factor determinante para que el mercado avance. Igualmente supone una necesidad real si España no quiere quedarse al margen de las exigencias de competitividad, demandados por una mayoría de inversores, así como con la convergencia con los países de la Unión Europea, respecto de los cuales aún existe una importante brecha de género (España se sitúa aún en niveles entre el número 10 y el 12 entre los diferentes indicadores de brecha de género en la UE de los 27).

▼  
España se sitúa aún en niveles entre el número 10 y el 12 entre los diferentes indicadores de brecha de género en la UE de los 27.





02

# ¿Por qué son importantes para la sociedad la igualdad y el liderazgo femenino?

---

1<sup>er</sup> Informe para promover la creación de valor y la igualdad en las empresas:  
**propuestas para avanzar**

## 02

## ¿Por qué son importantes para la sociedad la igualdad y el liderazgo femenino?

LAS EMPRESAS DE HOY NECESITAN LÍDERES capaces de adaptarse a las disrupciones económicas, políticas y sociales que se producen en un entorno cada vez más cambiante que afecta a su reputación. En este contexto, se enfrentan al reto de alinearse estratégicamente con una realidad marcada por el creciente protagonismo de la diversidad de género en la agenda, que exige a las organizaciones impulsar políticas de igualdad inclusivas, con el género, la cultura o la edad. La realidad demuestra sin embargo, que solo alrededor de un 36% de los directivos españoles están aplicando en la actualidad liderazgos inclusivos en sus organizaciones<sup>1</sup>.

La *Fundación Woman Forward* ha desarrollado una amplia labor investigadora en la que ha recopilado y analizado los efectos de la incorporación femenina al circuito económico en general y a la dirección de las empresas en particular. Fruto de este esfuerzo es la clasificación que aquí presentamos. Sintetiza los principales argumentos que crean valor y justifican el esfuerzo de promover la paridad de género en las organizaciones y las empresas, haciendo hincapié en dos tipos de argumentarios, aquellos de índole de creación de valor de naturaleza económica (lo que se llama en la investigación por razones del negocio o del *business case*) y por necesidad de justicia y equidad.

Solo alrededor de un 36% de los directivos españoles están aplicando en la actualidad liderazgos inclusivos en sus organizaciones.

<sup>1</sup> Informe para promover la creación de valor y la igualdad en las empresas: **propuestas para avanzar**



En la presente investigación, pretendemos arrojar luz sobre los principales criterios del *business case*, clasificados según la creación de valor que aportan a la economía, las organizaciones y los países.

## 2.1. Por razones de igualdad

Todas las constituciones de los países occidentales consagran en su carta magna el derecho a la igualdad y a la igualdad de oportunidades. Hoy en día en ningún país civilizado se discute este derecho que parece ser universal. Sin embargo, hay que recordar que la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano en 1789 no se consagraba para las mujeres, y cuando Olimpia de Gouges (1748-1793) los reclamó para ellas, acabó en la guillotina.

Hoy en día la situación ha cambiado, pero no solamente por esa situación legal constitucional de los países democráticos.

Los más innovadores entre nosotros se están separando de las estructuras tradicionales para ser más flexibles, colaborativos y afectivos. Y tanto hombres como mujeres están adoptando este estilo, que enfatiza la cooperación, pensamiento temporal y flexibilidad. Informalmente, y de innumerables maneras, están siguiendo la Doctrina Atenea, llamada así en honor a la Diosa Griega, el guerrero cuya fuerza proviene de la sabiduría y la justicia. En todo el mundo, la gente está desplegando el pensamiento y los valores femeninos para mejorar sus vidas y la sociedad.<sup>2</sup>



*La Doctrina Atenea* marca una tendencia global que se aleja del enfoque masculino de que el ganador se lo lleva todo, como la forma de conseguir que se hagan las cosas. A partir de entrevistas en organizaciones innovadoras en dieciocho naciones y en los consejos del Fortune 500, John Gerzema, y Michael D'Antonio revelan en su investigación cómo los hombres y las mujeres reconocen un valor significativo en los rasgos comúnmente asociados a las mujeres, como la nutrición, la cooperación, la comunicación y el intercambio. La Doctrina de Atenea muestra por qué la feminidad es el sistema operativo de la prosperidad del siglo XXI. Aboga por una nueva forma de resolver los problemas más difíciles de la actualidad en los negocios, la educación o la política.

El índice más popular hoy en día para medir la igualdad en los países es sin duda el *Índice Global de Brecha de Género (Global Gender Gap Report)*, elaborado por el Foro Económico Mundial. Este instrumento recopila el acceso a la igualdad de oportunidades en más de 156 países. Es un hecho que las mujeres representan la mitad de la población mundial y que en teoría merecen igualdad de oportunidades. Pues bien, este índice sintetiza las oportunidades en 4 factores:

- » el acceso a la salud,
- » el acceso a educación,
- » la participación en el ámbito socioeconómico y
- » la participación poder en la toma de decisiones políticas.

En España, el *Índice Global de Desigualdad de Género*, muestra que nuestro país ocupa la posición 8 en el *ranking* mundial de paridad del año 2020.<sup>3</sup> Esto significa que ha avanzado 16 posiciones desde el año 2019, en el que España se situaba en la posición 24. Sin embargo, si analizamos la sociedad española, las mujeres no tienen la sensación de haber experimentado este avance en la situación de igualdad a lo largo de este último año, antes bien piensan que el avance es lento y complejo. La razón de ello es porque el índice otorga un peso mayor al factor 4 que al resto. Es por tanto necesario que las mujeres tengan mayor papel en la sociedad, en la vida social y en las diferentes organizaciones no solo para aportar valor, sino para generalizar su papel tractor y como *role models*.

Georg Kell, Director ejecutivo de la Oficina del UNGC, asocia la Igualdad de género, en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de la Agenda 2030, al lema «La Igualdad es un Negocio», justificando la siguiente sección de esta investigación. Kell Añade, «La plena participación de las mujeres representa un beneficio para las empresas y, por consiguiente, para todos nosotros. En base a las políticas y las prácticas empresariales punteras de diferentes sectores y regiones del planeta, los «Principios de Desarrollo Sostenible» ofrecen un enfoque práctico sobre el avance de las mujeres y señalan el camino que hay que seguir para conseguir un futuro más próspero y justo para todos.»

Abordamos por tanto las razones económicas que avalan la necesidad de este avance del liderazgo femenino.

## 2.2. Por razones económicas

Diversas investigaciones han mostrado la relación que existe entre un aumento del impacto de la presencia femenina en la economía y su mejoramiento global. Aquí hemos recopilado los resultados de las principales investigaciones al respecto, demostrando la validez del argumento de que la igualdad es un buen negocio (*Equality Means Business*).

### 2.2.1. Por razones macroeconómicas

#### 2.2.1.1. Por razones de crecimiento

El talento femenino, incorporado al circuito económico, es capaz de aportar riqueza a la sociedad. Diversos estudios e investigaciones han señalado la relación entre la paridad y el impacto económico. Aquí nos gustaría resaltar el informe de Mckinsey *El poder de la paridad* porque concreta los beneficios económicos globales de la diversidad de género en el mundo laboral en España, afirmando que si España alcanzase a los países más avanzados de Europa, obtendría 110 millones de € anualizados, equivalente al 8% del PIB para 2025.<sup>4</sup>

#### 2.2.1.2. Por el poder de compra de las mujeres

Investigaciones recientes han aportado diversos datos que apuntan a que una combinación femenina en el ciclo económico tendría un impacto multiplicador en la creación de riqueza. Primeramente, la mayor presencia de mujeres en los comités de dirección y consejos de administración ayuda a comprender mejor las preferencias de las consumidoras, que representan incluso más de un 50% del consumo. Al mismo tiempo, en 2018, las previsiones de gasto controlado por las mujeres alcanzaron US\$ 40 billones. Las mujeres controlan el 64% del gasto doméstico global; en España y en Estados Unidos, ese porcentaje se eleva al 80% en algunos sectores, como el del automóvil.

Por otro lado, La encuesta *Women in finance* realizada por Oliver Wyman a 850 servicios financieros en donde hay unas 100 mujeres en la Alta Dirección, muestra que más de la mitad de las mujeres de ingresos altos –aquellas que ganan 100,000 dólares al año o más o que poseen activos invertibles de al menos medio millón de dólares– no tienen un asesor financiero. Una de las razones es que no están satisfechas con el servicio que reciben de las empresas de inversión. Con lo cual el sector pierde una importante fuente potencial de ingresos.

El informe en su última edición recoge que el sector ofrece al menos una oportunidad de generar ingresos por valor de 700 mil millones de dólares por la oferta de mejores servicios de inversión a mujeres clientes.<sup>5</sup>

En relación con el consumo, uno de cada diez españoles afirma que boicotearían una marca si no respeta la igualdad y diversidad laboral y un 30% evitaría la compra de un producto si existen otras alternativas; mientras que nueve de cada diez españoles demuestra tener interés por conocer si las marcas promueven la igualdad y diversidad laboral. Además, un 30% incluso busca información sobre cómo las empresas ponen en práctica estas iniciativas.<sup>6</sup>

### 2.2.1.3. Por razones de inversión

Las empresas también resultan beneficiadas de la presencia femenina por razones ligadas a requerimientos de sus inversores. Investigaciones recientes afirman que las compañías con fuerte liderazgo femenino, principalmente medido por el número de mujeres en los consejos superior a la masa crítica (es decir la cantidad a partir de la cual podemos decir que un efecto será inevitable, que diversas investigaciones has estimado en un 30%<sup>7</sup>), se correlacionan con mayor retorno del capital (ROE) que las empresas con una o ninguna mujer en el consejo (10,1% vs. 7,4%). Igualmente, estas empresas reciben una mejor valoración (1,76 vs. 1,56), aumentando su legitimidad a los ojos de los grupos de interés.<sup>8</sup>

Al mismo tiempo, existen elementos éticos que juegan un papel. Los patrones de responsabilidad corporativa están cambiando y los inversores no exigen solo rentabilidad, sino también el cumplimiento de normas éticas, entre las cuales la igualdad de género ocupa un lugar primordial. De esta manera, las empresas que quieren atraer inversiones, están viendo que los inversores valoran de forma creciente la incorporación femenina en los órganos de máxima decisión, como una práctica que genera valor en las compañías por mejorar, tanto la toma de decisiones, como la dinámica del consejo, en tanto que elemento esencial para romper el *groupthinking* e incorporar pensamiento crítico a dicha toma de decisiones. Empresas como Salomon Brothers, Black Rock Inc. o el Fondo Común de pensiones del Estado de Nueva York son solo ejemplos de una tendencia al alza.

▼  
Un 30% de los españoles busca información sobre cómo las empresas promueven la igualdad y la diversidad laboral.

## 2.2.2. Por razones microeconómicas

### 2.2.2.1. Por razones de gestión empresarial

Diversos estudios científicos han aportado datos sobre la mejora en los ratios empresariales en las organizaciones que cuentan con diversidad de género en el equipo directivo (Silverstein y Sayre 2009).<sup>9</sup>

La investigación realizada por Eskil Le Bruyn Goldeng (1/2018) en el contexto del impacto de las leyes de cuotas de género en Noruega encuentra que las mujeres presidentes atraen nuevos clientes o llevan a cabo acuerdos a largo plazo con compradores que mejoran las ventas y limitan la volatilidad del mercado.<sup>10</sup>

El informe anual de Development Dimensions International (DDI) (2018)<sup>11</sup> establece que las organizaciones que tienen al menos un 30% de mujeres en puestos de liderazgo tienen 12 veces más probabilidades de sobresalir financieramente y tienen 1,7 veces más probabilidades de tener una mayor capacidad de liderazgo.

### 2.2.2.2. Por razones de emprendimiento femenino

Históricamente, el emprendimiento femenino ha sido menor al masculino. Sin embargo, la tasa de fracaso de las compañías creadas por mujeres es inferior a la mitad. Así, en 2017, se reportó que, globalmente, las mujeres crearon el 18% de las nuevas *startups*; pero que la tasa de fracaso de las empresas emergentes era menor en aquellas lideradas por mujeres. Solo un 27% de los emprendimientos femeninos fracasó, frente al 59% de los masculinos. Estos resultados se fortalecieron en 2018. No solamente las mujeres comenzaron una mayor proporción de emprendimientos (22% frente al 78% de los hombres); sino que, los fracasos de las empresas femeninas fueron también menores a los del año anterior (22% de fracaso de las *startups* femeninas, frente al 52% masculino) (Concejo, 2018).<sup>12</sup>

La doctora Jiménez Zarco (2018), estima que la mayor tasa de supervivencia de las empresas femeninas se debe, a la mayor flexibilidad de sus objetivos empresariales según las metas personales. Afirma que, mientras los hombres buscan una alta rentabilidad económica, y el corto plazo, las mujeres deciden crear empresas como alternativa para conciliar la vida laboral y familiar, para regresar al mercado laboral o convertirse en su propia jefa. Por ello: «esos objetivos menos

La mayor tasa de supervivencia de las empresas femeninas se debe, a la mayor flexibilidad de sus objetivos empresariales según las metas personales.

financieros y más vinculados al crecimiento personal de la emprendedora, aunque son una de las razones de la falta de confianza [en la etapa de financiación] también explican la capacidad de supervivencia de esas empresas».<sup>13</sup>

### 2.2.3. Por razones de gobierno corporativo

La investigación *Women Create A Sustainable Future* de UC Berkeley Haas School of Business, apunta que aquellas organizaciones con mayor presencia de mujeres en sus consejos tienden a ser más transparentes y a tener mejores políticas de buen gobierno, gracias al impulso de mecanismos anticorrupción, alianzas sólidas con las comunidades locales y mayor grado de divulgación de la información.<sup>14</sup>

En la esfera del gobierno corporativo, las cualidades aportadas por las mujeres en la dinámica de los consejos han sido resaltadas por varios autores. En una investigación de la universidad canadiense Rothman, el profesor Daehyun Kim puso de manifiesto en un estudio de empresas medias canadienses, sabiendo que a menor tamaño, las empresas tienden a tener menos diversidad, seis habilidades que las mujeres, con su acceso a los consejos de las empresas, aportaron a los mismos: los recursos humanos, la gestión de riesgos, la sostenibilidad, el gobierno corporativo, la política regulatoria y el *compliance*.<sup>15</sup>

Frente a este argumento surge un obstáculo difícilmente salvable: la propia relación que se establece dentro de las empresas y la imposibilidad de evaluar opciones diferentes. Ya en 1978, Janis desarrolló la teoría del *groupthinking* según la cual:

- 1 | El modo de pensar en el que las personas se involucran cuando están comprometidas en un grupo cohesionado es conducido de forma tal que lucha por la unanimidad anula las motivaciones para evaluar de manera realista cursos de acción alternativos.<sup>16</sup>
- 2 | Un grupo afectado por el pensamiento grupal llega a la toma de decisiones antes de evaluar completamente la información a su disposición.<sup>17</sup>

El modo de revertir esta tendencia debe tomar en cuenta la ruptura con los moldes al interior de las propias empresas afectadas. Por ello es necesario que la búsqueda y selección de consejeras se haga fuera de los grupos empresariales de élite y sus redes de contactos; usando en su lugar profesionales para la selección. Además, la proporción de mujeres debe ser de, al menos, un 30% como forma de resolver la tensión entre la cohesión y la promesa intelectual de diversidad y disensión. Solo con estas normas u otras parecidas es que las mujeres agregan «una dinámica de participación y colaboración en el consejo» como forma de crear valor y vencer el *groupthinking*.

Además, el desarrollo y uso apropiado de la mitad del talento disponible en el mercado tiene que estar por fuerza ligado al crecimiento global,

la competitividad y el desarrollo de las economías.<sup>18</sup> A este respecto, el catedrático Morten Huse, presidente del Comité científico de la fundación, indica que las mujeres pueden introducir diferentes habilidades y perspectivas en los consejos. Las consejeras disponen de competencias y redes que los hombres consejeros no tienen y que pueden tener un impacto positivo en el desarrollo de productos, procesos, organizaciones y mercados. Además, las mujeres tienden a modificar el estilo de trabajo del consejo, enriquecen la toma de decisiones, la dinámica y los procesos del mismo.<sup>19</sup>

#### 2.2.4. Por razones de sostenibilidad

Las organizaciones con una mayor presencia de mujeres en sus comités de dirección priorizan las cuestiones medioambientales y son más propensas a integrar un sistema de gestión de impacto social y riesgo de cambio climático en los modelos de negocio, a través del desarrollo de productos sostenibles o la integración de energías renovables.

Christy Glass, Alison Cook y Alicia Ingersoll investigaron el impacto que las mujeres líderes empresariales tienen en las estrategias corporativas de las organizaciones.<sup>20</sup> Usando una base de datos del Fortune 500 durante un período de 10 años, encontraron que las mujeres con múltiple membresía en diversos consejos estaban más comprometidas con los cambios ambientales. También hallaron que, en los consejos con una figura masculina como CEO, la diversidad estaba asociada con el progreso en medidas favorables al medio ambiente. Esta investigación, en su conjunto, apunta a la importancia de continuar el análisis el papel de las mujeres directivas en relación al ambiente.

El informe *Behind every Global Goal: Women leading the world to 2030*,<sup>21</sup> elaborado recientemente por la ONU, apunta a que las mujeres podrían ser la pieza clave en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). De hecho, las organizaciones con una mayor presencia de mujeres en sus comités de dirección priorizan las cuestiones medioambientales y son más propensas a integrar un sistema de gestión de impactos sociales y riesgos del cambio climático en los modelos de negocio a través del desarrollo de productos sostenibles o la integración de energías renovables. Además, estas compañías suelen medir, con mayor frecuencia, sus emisiones de carbono, e implementar programas con proveedores para reducir la huella de carbono en la cadena de suministro.

Como ha señalado la ONU en numerosas ocasiones, la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres y niñas de todo el mundo es un ingrediente transversal para asegurar el éxito de cada uno de los 17 ODS. Por lo tanto, cuando hablamos de sostenibilidad, no solo se trata de motivar un desarrollo global que respete el medio ambiente, sino también de un desarrollo feminista.



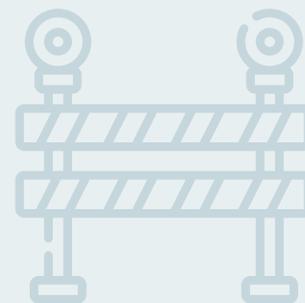
03

# Barreras con las que se enfrentan las organizaciones

---

1<sup>er</sup> Informe para promover  
la creación de valor  
y la igualdad en las empresas:  
**propuestas para avanzar**





# 03

## Barreras con las que se enfrentan las organizaciones

SI CON LA RECOPIACIÓN ANTERIOR VIMOS que hay una serie de razones objetivas de creación de valor desde el punto de vista económico, y por supuesto de justicia para buscar la igualdad de género en las organizaciones, es necesario preguntarse cuáles son los obstáculos que impiden alcanzar la igualdad.

Es preciso por lo tanto analizar las investigaciones más importantes sobre las barreras que impiden llegar a esa igualdad, que hemos definido como de interés económico deseable, y de justicia social. Desde la investigación las barreras que hemos encontrado son diversas y atienden a una diferente naturaleza, El concepto más amplio que agrupa y sintetiza varias de ellas, es el de «techo de cristal». Este término abarca el conjunto de barreras al desarrollo profesional femenino que impiden la igualdad del poder femenino y su consecuente liderazgo. Bajo esta idea general hemos clasificado las diferentes direcciones de investigación. Es así como un grupo de investigadores se dirigen hacia las barreras que enfrentan las mujeres en sus acciones específicas dentro de las empresas. Otra línea de investigación se constituye alrededor de la relación entre las características conductuales de las mujeres y sus logros al interior de las empresas. La tercera tendencia se enfoca en el concepto de poder que poseen las mujeres y cómo este se diferencia del de los hombres. Finalmente, muchos estudios destacan la relación patriarcal que envuelve a ambos sexos y sus efectos en la empresa.

A la hora de hablar sobre barreras en relación con la igualdad de oportunidades, a menudo se hace referencia al «techo de cristal», pero con escasa frecuencia se conocen las diferentes causas que alberga este concepto.

### 3.1. ¿Qué es el techo de cristal?

El «techo de cristal» es el conjunto de las manifestaciones en los puestos de decisión económica, en la política o en cualquier esfera del poder, relativos a la existencia de barreras invisibles para la mujer en su carrera profesional hacia puestos de responsabilidad. Dichas barreras son las que configuran la distancia hacia la igualdad del poder femenino o, en otras palabras, a su liderazgo.

El término fue acuñado por primera vez en 1978 por Marilyn Loden, jefa de gabinete del Presidente de la New York Telephone Co en la Women's Action Alliance Conference en Nueva York. Loden describió las barreras que sufren las mujeres en el lugar de trabajo, como «un techo de cristal invisible que impone impedimentos a las aspiraciones y oportunidades de las mujeres» (López, 2018).<sup>22</sup>

El término no se usó formalmente hasta 1986, cuando *The Wall Street Journal* lo usó en un titular,<sup>23</sup> y desde entonces se ha utilizado para referirse a las barreras, que encarnan las diferencias existentes en el número de personas, de cada sexo, que hay en los puestos de liderazgo en particular, en las empresas, las diferencias salariales que perciben hombres y mujeres o las diferentes oportunidades de promoción y su impacto en función del nivel directivo que ocupen en porcentaje, hombres y mujeres.

Estas barreras, que a menudo no son de cristal, sino más bien de hormigón, no desaparecen por sí solas.

Son diferencias específicas del sexo femenino, puesto que no responden a la dinámica de otros patrones de desigualdad como los raciales, y la propia historia y movimiento de las empresas, demuestran que no desaparecen por sí solas, a pesar de que se hayan producido y se produzcan cambios culturales significativos (Cotter et al., 2001).<sup>24</sup>

Además, en ocasiones resulta difícil explicar su existencia, dado que se centra en factores externos, tales como el reparto de roles familiares en sus hogares, prejuicios negativos contra las mujeres, los modelos culturales patriarcales y machistas -estereotipos de género-, las políticas de empresa con barreras estructurales (barreras internas de reclutamiento, falta de transparencia en la información que reciben las mujeres respecto a su desempeño, falta de mentoring, normativa sobre conciliación familiar), etc. (Vigo Reguera, 2016).<sup>25</sup>

Acuñado en la década de los ochenta, este «techo de cristal» se refiere metafóricamente no sólo al conjunto de dificultades «transparentes», sino a un

Loden describió las barreras que sufren las mujeres en el lugar de trabajo, como **«un techo de cristal invisible que impone impedimentos a las aspiraciones y oportunidades de las mujeres»**.

cruce horizontal (sectores laborales) y vertical (niveles ocupacionales) de segregaciones de género, es decir:

- » Centralización femenina en determinados sectores y ocupaciones.
- » Feminización de la economía sumergida y del trabajo a tiempo parcial.
- » Ocupación de cargos de nivel inferior.
- » Percepción salarial reducida en comparación con los varones que ocupan puestos de similares características.
- » Menores oportunidades de promoción profesional. (Sarrió et al., 2002)<sup>26</sup>



Centralización femenina en determinados sectores y ocupaciones.

Feminización de la economía sumergida y del trabajo a tiempo parcial.

Ocupación de cargos de nivel inferior.

Percepción salarial reducida en comparación con los varones que ocupan puestos de similares características.

Menores oportunidades de promoción profesional.

### 3.2. Barreras asociadas al lugar de trabajo

Como vimos anteriormente, las empresas en general ven mejorado su rendimiento financiero cuando incorporan mujeres en los puestos de dirección. Sin embargo, las políticas de reclutamiento y promoción, con frecuencia responsabilidad de los hombres, mantienen sesgos de género importante que alejan a las mujeres de estos puestos. La investigación de Isabel Metz y Phyllis Tharenou realizada en los bancos australianos, identifica la discriminación por razones de sexo como la barrera más significativa para la promoción femenina en todos los niveles directivos

Los sesgos pueden ser definidos como la tendencia (conocida o desconocida) a manifestar una preferencia sin tener en cuenta la objetividad y cómo la selección influye en el entendimiento y los resultados de nuestras acciones. En el caso del ámbito laboral y de género, los sesgos se entienden como el resultado por un lado de asignar roles diferentes distinguiendo por género, así como la distinción de resultados por el ejercicio de tareas, dependiendo de si son realizadas por hombres o por mujeres. Nuestra investigación ha clasificado los sesgos de género bajo cuatro categorías:

- » el menor nivel de *feedback* negativo que se da a las mujeres, necesario para que puedan mejorar su rendimiento,
- » la percepción negativa de las mujeres, que presentan abiertamente sus candidatura para altos cargos en las empresas (a las que se percibe como demasiado agresivas o autoritarias),
- » la diferencia entre la política manifiesta y latente en cuanto a la diversidad de género, y
- » la percepción negativa sobre la gestión y el liderazgo femenino.

### 3.3. Barreras asociadas a la brecha de ambición y diferencias en el concepto de poder

Diversas investigaciones acusan a las mujeres de falta de ambición a la hora de inferior por ocupar puestos de decisión máxima en las empresas.<sup>27</sup> aquí destacamos la visión femenina del poder como una herramienta para conseguir lograr cambios en las organizaciones, más que como algo en sí deseable.<sup>28</sup> Esta percepción, incomprendida en un ambiente masculino, hace que muchas veces las mujeres no se vean motivadas para realizar el esfuerzo que les supondría alcanzar los puestos de poder para los que se consideran capacitadas y que perciben como fuentes de problemas incluso en el ámbito de su vida personal y familiar, sin que vean que el sacrificio, puede compensar el esfuerzo y los riesgos que implica.<sup>29</sup> Varias investigaciones han puesto de manifiesto por ejemplo, que las mujeres cuyas promociones las convierten en la principal fuente de ingresos de la economía familiar, es decir, obte-

niendo más del 60% de los ingresos del hogar, acaban sus matrimonios en divorcio. Folke & Ricknie en su investigación demuestran que más del 15% de las mujeres dentro de dicho grupo, se divorciaron dentro de los tres años posteriores a la promoción. En el mismo grupo correspondiente a los hombres, solo un 3% se divorció.<sup>30</sup>

Se entra aquí a su vez en un terreno de sesgos, por parte de hombres y mujeres, con gran poder limitante en relación con varios extremos:

- » La manera en la que hombres y mujeres piensan sobre el trabajo.
- » La forma en la que piensan sobre cómo la gente realiza su trabajo.
- » El modo de pensar respecto a quiénes y cómo se promociona.

Los sesgos se manifiestan en la empresa en relación con estas barreras a través de varios grupos de conductas tipo:

- a. **La ausencia de información o *feedback* negativo que se da a las mujeres sobre su desempeño.** Todos los trabajos en el mundo requieren información para mejorar su desempeño. Hay datos reales que muestran que las mujeres reciben menos *feedback*, y en particular si es negativo. Tanto mujeres como hombres describen que dudan más cuando se trata de dar *feedback* negativo a las mujeres.
- b. **La percepción negativa de las mujeres que solicitan abiertamente altos cargos en las empresas.** A las mujeres que solicitan una promoción se les percibe como agresivas, autoritarias o intimidantes, mientras que, a los hombres por idénticas conductas, se les asciende como algo merecido por ellos mismos. Por otro lado, a las mujeres no se les da *feedback* sobre la percepción negativa de la solicitud de promoción, pero el sentimiento negativo se instala en el ambiente laboral. Como resultado de todo ello, y después de más de una experiencia similar, no debe resultar sorprendente que las mujeres decidan pararse en su carrera hacia la promoción.
- c. **Sesgos en la percepción de las políticas de diversidad de género en las empresas.** Si se pregunta al jefe de Recursos Humanos o al CEO si la diversidad de género es un tema prioritario para la organización, tres cuartas partes indican que: «Es una prioridad absoluta, probablemente una de las tres primeras». Si se pregunta al resto de la organización, sólo alrededor del 37 por ciento contestarán que sí.
- d. **La percepción de que las mujeres son peores gestoras y líderes.**

### 3.4. Barreras en la oferta

- a. Identificación de las mujeres con las expectativas que se tienen de los roles de género.** Cuando algunas mujeres se identifican con los roles que se les atribuye cultural y socialmente, crean nuevas barreras internas hacia los niveles de liderazgo en la empresa. Como resultado, muchas ni siquiera intentarán ocupar dichas posiciones, debido al conflicto que surge entre sus esquemas y los estereotipos masculinizados de quienes ostentan posiciones de liderazgo en la empresa.

Adicionalmente, dado que los consejos están dominados por hombres, la cultura de la gestión se convierte en un ámbito de hombres, con claras jerarquías estructurales de género, (Hearn et al., 2009).<sup>31</sup>

- b. Modelos culturales patriarcales y sexistas (estereotipos de género).** Los estereotipos sobre los roles y habilidades de la mujer son una barrera para su avance hacia los niveles de decisión máxima en la empresa (Eagly & Sczesny, 2009).<sup>32</sup> Los estereotipos asociados a sus diferentes roles, provocan prejuicios y conductas discriminatorias que promueven diferencias de poder en el lugar de trabajo. Estos estereotipos, tienen tal predominancia, que independiente del rol laboral de la mujer, perpetúan el estereotipo que identifica a la mujer bien como la cuidadora por autonomía en el entorno familiar o como un objeto sexual (Davies-Netzley, 1998)<sup>33</sup> y (Oakley, 2000).<sup>34</sup>

- c. Conflicto trabajo-familia.** El compromiso y dedicación femenina a la familia y sus responsabilidades es la mayor barrera identificada, a la hora de explicar trayectorias profesionales desiguales.

Muchas mujeres continúan enfrentando dos roles: un trabajo en el lugar de trabajo formal y el otro administrando el hogar y la familia. Las estadísticas sugieren que, en promedio, las mujeres europeas gastan el doble de tiempo haciendo tareas domésticas que los hombres: cuatro horas y 29 minutos al día en comparación con dos horas y 18 minutos para los hombres (Curtis et al., 2012).<sup>35</sup>



### 3.5. Barreras en la demanda

- a. **Discriminación de género en valores y actitudes.** Diferencias motivacionales entre hombres y mujeres para acceder a posiciones de alto liderazgo. Las de las mujeres suelen ser menos orientadas al poder, mostrándose incluso algo más conservadoras en posiciones de toma de decisiones a nivel directivo.
- b. **Percepciones sesgadas sobre la aportación de las mujeres a los Consejos.** Las mujeres juegan con desventaja en los procesos de selección de consejeros dado que suele darse por sentado su falta de conocimiento, de experiencia, así como el carácter limitado de los contactos que las potenciales consejeras pueden aportar a la firma.
- c. **Barreras estructurales a partir de las rigideces potenciales de las instituciones.** Se refieren a la influencia significativa que ejercen las políticas públicas nacionales y los sistemas cultural y jurídico de las instituciones sobre la diversidad en las empresas (Gabaldón et al., 2016).<sup>36</sup> La diferente regulación entre los permisos de paternidad y maternidad proporcionadas por las empresas puede actuar como una barrera a la contratación de mujeres, y con gran frecuencia a su promoción hacia la alta dirección y, en consecuencia, a los consejos de administración. Linehan, Scullion y Walsh recogieron el testimonio de 50 mujeres europeas en la alta dirección, quienes expusieron en primera persona cuáles son barreras que las mujeres encuentran para su promoción a puestos globales. El informe recoge de forma detallada los sesgos y prejuicios, susceptibles de discriminar el talento femenino (Linehan et al 2001).<sup>37</sup>

### 3.6. La barrera del acoso sexual y laboral

Otra barrera existente, con un impacto poco conocido al nivel de la progresión de la carrera de las mujeres, es el acoso sexual y laboral que sufren las mujeres en el lugar de trabajo. El protagonismo de la mujer en el grupo de trabajo es importante porque cuando las mujeres llaman la atención, tienden a ser observadas y a generar susceptibilidades por parte de los integrantes del equipo y, en consecuencia, son excluidas encontrándose en desventaja competitiva en el desarrollo de las actividades, y generándose un *mobbing* en el ambiente laboral.

En España existen escasos datos estadísticos sobre el problema del acoso. Y tampoco hemos encontrado datos sobre el impacto que el acoso tiene en las carreras de las mujeres, es decir, qué porcentaje abandona la carrera, pierde su empleo o se ve afectada en su promoción hacia puestos de máxima decisión. Conocemos casos de sensible impacto, pero sería necesario hacer un estudio cuantitativo que incorporara datos agregados sobre los efectos del acoso en la carrera profesional de las mujeres.



04

# La situación de la igualdad en España: comparativa entre países de la OCDE y sectores



1<sup>er</sup> Informe para promover  
la creación de valor  
y la igualdad en las empresas:  
**propuestas para avanzar**



## 04

## La situación de la igualdad en España: comparativa entre países de la OCDE y sectores

EL ÁMBITO LABORAL POSEE DIVERSOS EJES, que dan lugar a varios índices para medir la igualdad de género. Nuestro informe aborda la situación de España en los más importantes a nivel global de la OCDE y de la Unión Europea, comparando la posición con los Estados Unidos en los más importantes y haciendo especial énfasis en los relacionados con la posición de la mujer en los puestos de decisión en las empresas, en particular, en los consejos de administración y en los comités de dirección de las empresas.

Además el informe recoge la situación en los órganos de las patronales en España, además de una comparativa entre uno de los sectores más masculinizado a nivel de puestos de decisión, como es la abogacía, y el más feminizado, como es el sector farma. Aquí recogemos un resumen de las principales conclusiones.

El Informe más conocido sobre diversidad de género es el Informe sobre brecha de género o *Global Gender Gap Report* (GGGR) del Foro Económico Mundial en el que España ha obtenido, en 2020, el 8º lugar, habiendo escalado 21 posiciones desde el año 2018, aunque las mujeres, no tienen la sensación de haber experimentado dicho avance en el ámbito de su poder y posición económica en la sociedad, debido a que en el índice ha pesado de forma significativa una composición del gobierno paritaria, que sin embargo, no se ha visto acompañada de un avance paralelo, en las esferas de decisión del mundo económico y empresarial.



**Gráfico 2:** Global Gender Gap Report, 10 primeros casos (2020). Fuente: WEF (2020)

Si queremos analizar la situación de las mujeres en los puestos de decisión máxima en la OCDE, podemos ver que España se encuentra solamente tres posiciones por encima de la media de los 33 países que componen la OCDE, por detrás de países como Letonia y Eslovaquia.



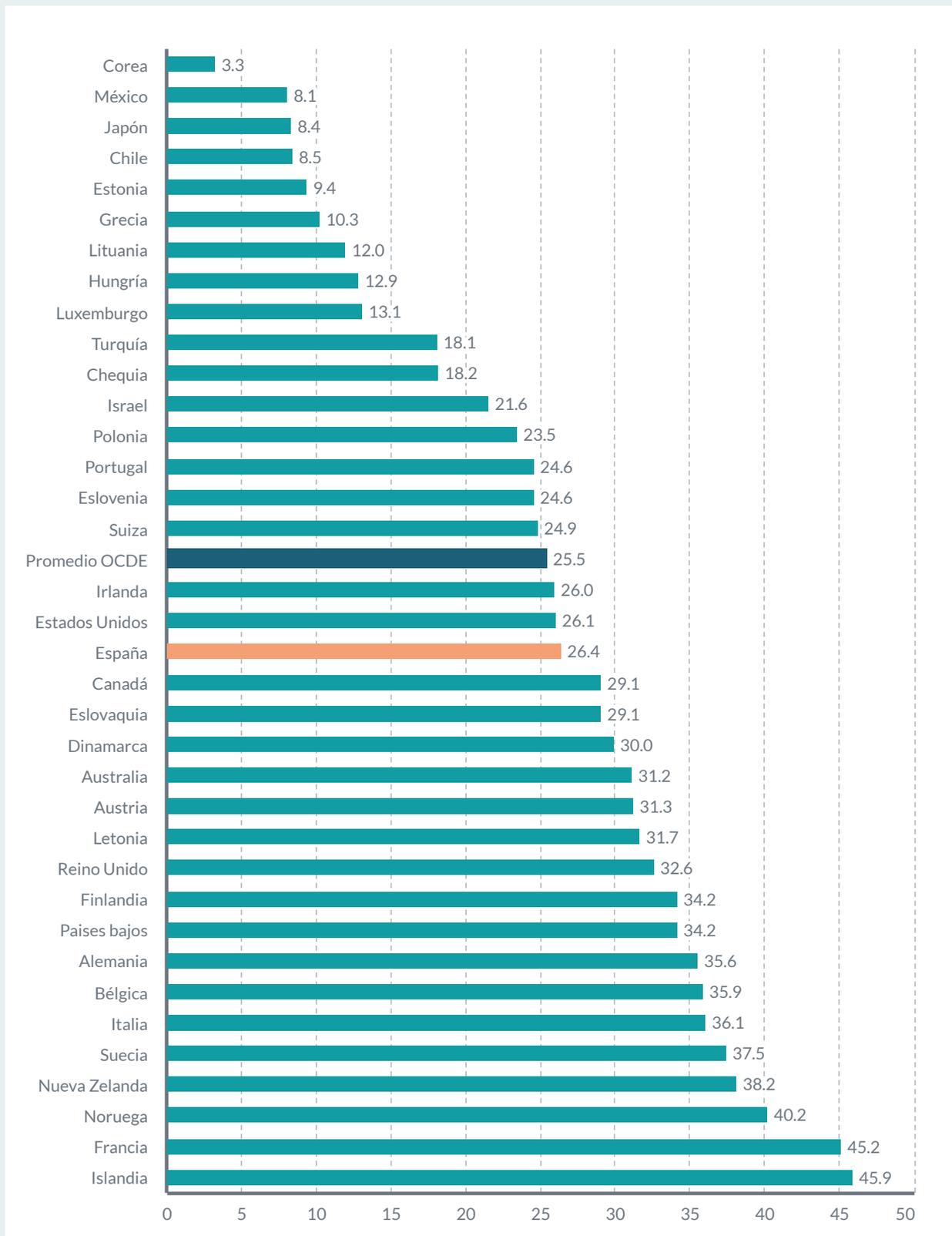


Gráfico 3: Porcentaje de mujeres en los consejos de las empresas cotizadas en la bolsa, países OCDE 2019. Fuente: OCDE

También la clasificación de la *Hampton Alexander Review* británica, muestra una visión sobre el liderazgo femenino en los puestos de máxima decisión en las empresas en los países OCDE más desarrollados, con resultados bastante mediocres para el liderazgo femenino en España.

En la tabla, España alcanza la 13ª posición en paridad dentro de los consejos de administración de las empresas. Según los datos más recientes de 2020, las mujeres ocupan un 30,4% <sup>38</sup> de forma global sumando el porcentaje total de feminización de todas los puestos de consejeros del Ibex, pero aun un 27,25% si atendemos a las empresas por separado, mientras que en Francia, país que lidera esta estadística a nivel mundial, el porcentaje de mujeres alcanza el 43,1%. Por lo tanto aunque la presente tabla es de noviembre de 2019, el lugar de España en la clasificación, se mantiene, situando a España aún bastante alejada de sus principales socios europeos.

04 | La situación de la igualdad en España: comparativa entre países de la ocde y sectores

27

Country	Index	Number of Companies in Index	Legislative Quota/ Voluntary	Total number on Board 2019	Number of women on board 2019	Number of women on board 2019	Women on Boards 2018	Women on Boards 2019
FRANCE	CAC	40	Quota	568	245	39.8 %	41.4 %	43.1 %
SWEDEN	OMX STOCKHOLM	30	Quota	314	115	34.3 %	36 %	36.6 %
NORWAY	OBX	25	Quota	207	75	37.2 %	38 %	36.2 %
BELGIUM	BEL INSTITUTIONAL	20	Quota	226	78	31.5 %	32.5 %	34.5 %
FINLAND	OMX HELSINKI	25	Voluntary	203	70	34.1 %	31.5 %	34.5 %
ITALY	FTSE MIB	40	Quota	486	167	32.2 %	34.7 %	34.4 %
UNITED KINGDOM	FTSE	100	Voluntary	1052	341	27,7 %	30.2 %	32.4 %
AUSTRALIA	S&P ASX	100	Voluntary	846	270	28.4 %	31.4 %	31.9 %
CANADA	S&P TSX	60	Voluntary	684	207	26.6 %	27.6 %	30.3 %
NETHERLANDS	DAX	25	Quota	255	74	26.8 %	27.7 %	29 %
GERMANY	S&P	30	Quota	671	194	26 %	27.7 %	28.9 %
USA	S&P	100	Quota-California	1203	339	n/a	26.1 %	28.2 %
SPAIN	IBEX	35	Quota	459	123	22.3 %	24.3 %	26.2 %

**Gráfico 4:** Situación de las mujeres en los consejos de diversos países. Fuente: HAR (2019, 38)

La causa de esta diferencia podría ser a primera vista atribuible a la existencia de legislaciones con cuotas de género obligatorias. Así existen diferencias significativas entre los países cuyas leyes de cuotas contemplan sanciones pecuniarias, de aquellos cuya legislación recomienda cuotas de género o aquellos con objetivos voluntarios.

Sin embargo la distinción no es automática, ya que, existen varios países europeos con objetivos voluntarios, que superan con creces a aquellos con cuotas recomendadas. En esta tabla de países OCDE, vemos por ejemplo como varios de ellos con meros objetivos superan a España, cuya legislación recomienda un porcentaje de cuota sin sanciones que acompañen su cumplimiento. Esto permite a las empresas, que no ven los beneficios asociados a la diversidad de género, y en cuyos países el Gobierno no ha hecho un esfuerzo de comunicación en torno a este objetivo, continuar con sus prácticas tradicionales sin que haya un avance real. Esta es la explicación de la diferencia entre España y el Reino Unido o Australia por ejemplo.

Sectorialmente, también hay serias diferencias respecto de la representación femenina. El sector legal, por ejemplo, ha estado tradicionalmente dominado por hombres en los puestos de socios de los despachos de abogados, en los tribunales y en la cúspide de la judicatura.

Nuestra investigación muestra que en dieciséis de los grandes despachos de abogados, el porcentaje de socias oscila entre un 4 y un 33%.

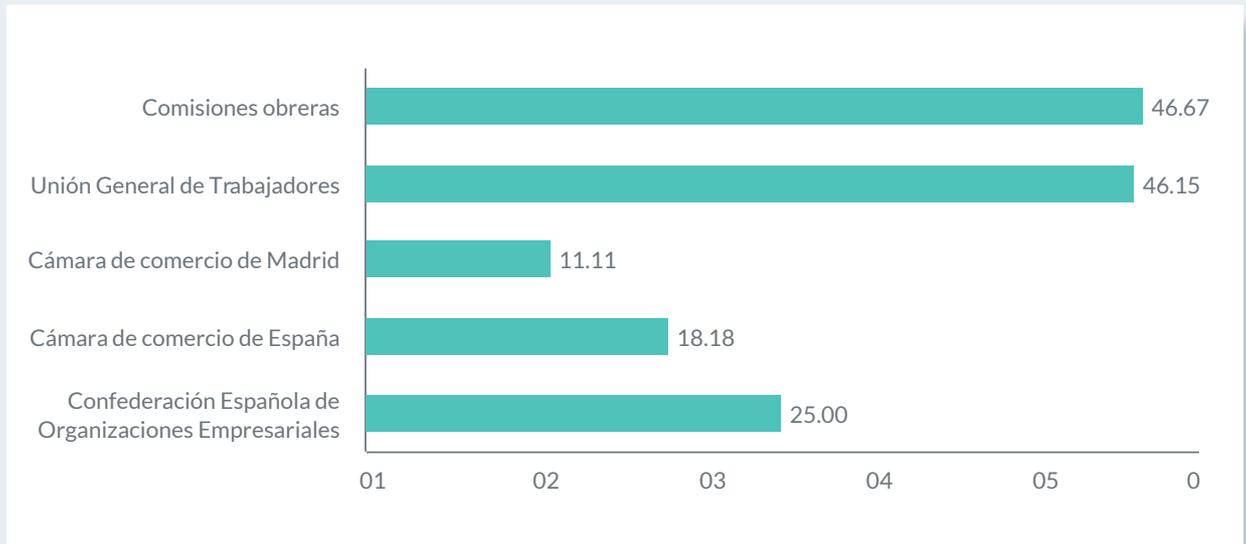
En el poder judicial, el porcentaje de juezas mujeres en los órganos centrales de la administración es 29%, mientras que, desde 2005, el ingreso a la carrera ha sido dominado por el género femenino en un porcentaje que oscila entre el 57 y 69%. La Fiscalía comparte esta composición masculinamente sesgada en su jerarquía. Los fiscales de Sala de ámbito nacional, tienen una representación de un 77% masculina, mientras que los de área, nombrados en el ámbito provincial, son un 37% hombres y un 63% mujeres.

Estos datos deben contrastarse con el ingreso de mujeres universitarias en carreras de ciencias sociales y jurídicas, que ha oscilado en este siglo entre un 59,51% (2016/17) y un 63,25% (2003/04) y, además, con una tasa de graduación se inclina positivamente hacia las mujeres. Si unimos todos estos elementos, se observa un claro estrechamiento de la igualdad de oportunidades de las mujeres, a medida que avanzan en su vida laboral, válido tanto para el sector público, como para el privado.

Las organizaciones empresariales representan también un sector donde las mujeres están aún poco representadas. Actualmente, el Comité Ejecutivo de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) tiene un

Las organizaciones empresariales representan también un sector donde las mujeres están aún poco representadas.

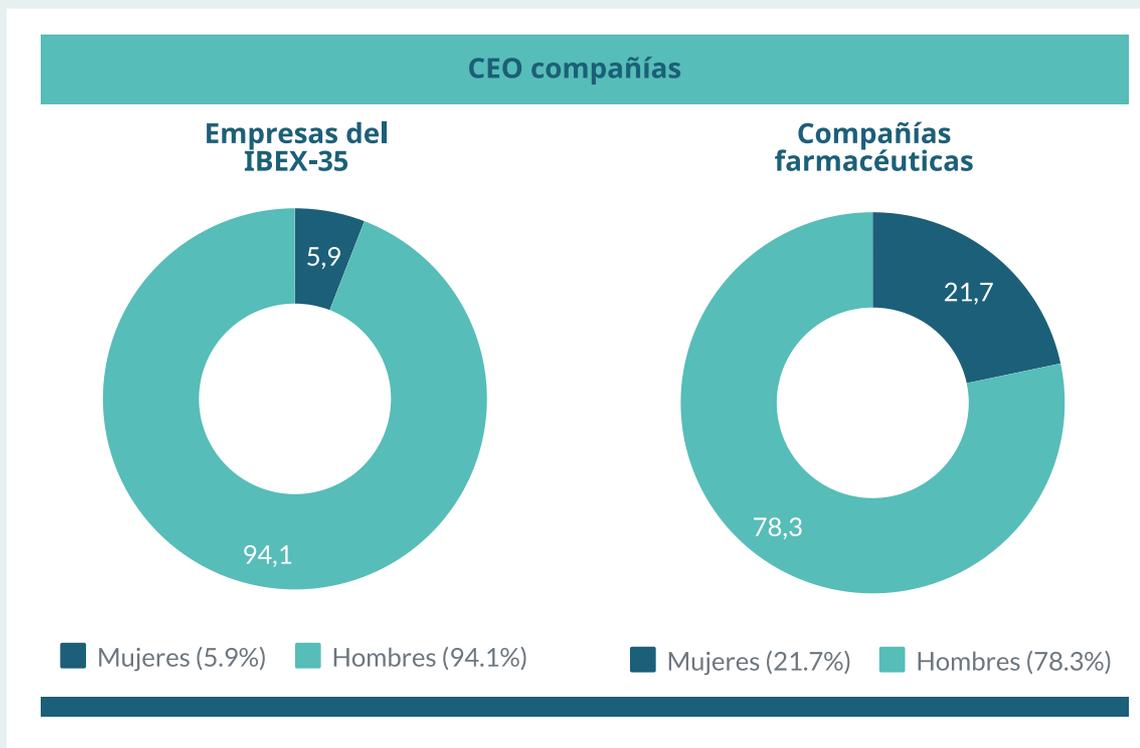
25% de presencia femenina, pero en las Cámaras de comercio el porcentaje no supera el 18%. En las organizaciones sindicales, tradicionalmente dominados por hombres, este porcentaje ha cambiado radicalmente en los últimos años, con datos de representación femenina muy por encima de los empresariales: 46,67% en CCOO y 46,15% en UGT.



**Gráfico 5:** Porcentaje de mujeres en las directivas de organizaciones empresariales y de trabajadores. Fuente: elaboración propia

Hay que resaltar en cambio que estos datos contrastan con los del sector más feminizado de la economía española: el sector farmacéutico, aunque solo en el ámbito privado. En este sector, los comités de dirección de las compañías farmacéuticas disponen de un 41,3 %, de mujeres al frente. Esta cifra triplica a la de otros sectores, ya que supone 3,4 veces más que la media de las grandes empresas del IBEX-35, que se sitúa en torno al 14 por ciento.

Según los datos de Farmaindustria, los datos indican que el 58 % de las nuevas incorporaciones están protagonizadas por mujeres, supone casi el doble de la media industrial, que se sitúa en el 31 %. Así mismo, el 21,5% de los primeros ejecutivos en el ámbito de la industria farmacéutica innovadora son mujeres, siempre según los datos de Farmaindustria, superando en unas 3,7 veces a las empresas del IBEX-35, donde el porcentaje es del 5,9 % (Instituto Nacional de Estadística (INE)).



**Gráfico 6:** CEO en el IBEX 35 y en las compañías farmacéuticas. Fuente: Fundamed, mujeres en la sanidad (Informe de situación en investigación, asistencia sanitaria y compañías, 2019)

De todo este conjunto de resultados, resaltamos dos observaciones que sintetizan la situación en España en este momento:

- 1 | La clasificación de España según el porcentaje de mujeres en los consejos en la Unión Europea es del puesto 13, lejos del 4º puesto que le correspondería por su importancia en la Unión y entre los países del su entorno como Francia, Italia o Alemania y el Reino Unido del Brexit.
- 2 | Desde la aprobación de la ley de igualdad en el año 2007, fecha en la que las mujeres en los consejos de administración del Ibex 35 partían de un 6%, se ha avanzado un 21%, pero a fecha actual solo se ha avanzado un 1,4% anual en el resto de las empresas cotizadas, en las que el porcentaje no llega al 23%. A este ritmo constante, y sin tener en cuenta el efecto de las barreras, se tardaría más de 10 años en alcanzar el 40% y 17 años en llegar a la paridad total.

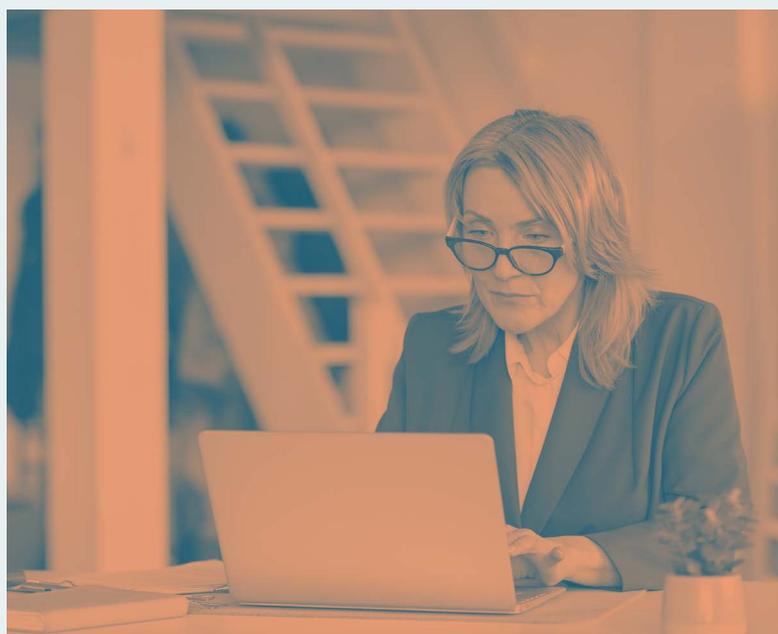
Por otro lado, la CNMV que a principios de año lanzó una consulta para preguntar al mercado sobre la conveniencia o menos de incrementar el porcentaje de feminización de los consejos hasta un 40% a finales de año, ha decidido, después de analizar las respuestas, retrasar hasta 2022 su recomendación para alcanzar ese porcentaje en las empresas cotizadas. Está

claro que fuera del Ibex 35, la mayoría de cotizadas no llegarán la 30% para finales de este año 2020. A la luz de estos datos, parece que en España los argumentos del *business case* no han calado en la clase empresarial española, y las empresas necesitan conocer mejor e integrar en sus estructuras los beneficios de la igualdad y compartir en mayor medida la justicia social, que supone otorgar igualdad de oportunidades a más de la mitad de los licenciados, en muchos casos. Alternativamente, los países que han adoptado un claro avance son aquellos en los que, o bien se ha hecho un seguimiento claro del avance, o bien se han adoptado cuotas de género con sanciones pecuniarias. Esto por lo que respecta a los consejos.

En los comités de dirección, para los que no se ha contado con ningún tipo de recomendación legal, la situación ha sido mucho más deficiente, habiendo pasado de un 9% en el 2007 a un 16% actualmente, con lo cual para alcanzar la igualdad se necesitarían al ritmo actual 28 años en llegar a un 30% de paridad.

Esta conclusión no ha cambiado desde la investigación sobre la *Creación de valor en los Consejos y la diversidad de género*.<sup>39</sup> En dicha investigación las mujeres abogaban en favor de la utilización de cuotas de género de forma muy superior a los hombres, manifestando un claro apoyo a este instrumento como principal medida para conseguir el progreso hacia el incremento de las mujeres en los consejos en España. Más específicamente, al preguntar a los encuestados si encontraban útiles las cuotas en las sociedades cotizadas, el 80% respondió afirmativamente. Además, dentro de este grupo, el 90% recomendaba la aplicación de cuotas a todas las grandes empresas, con independencia de si se son cotizadas o no. La investigación pone en evidencia la opinión de que, en el caso de no contemplarse la posibilidad de hacerlo, es necesario tomar otro tipo de medidas capaces de conseguir la igualdad, dadas las positivas implicaciones relacionadas con la sostenibilidad, la creación de riqueza y la justicia social que la igualdad de género supone para las empresas y la sociedad.

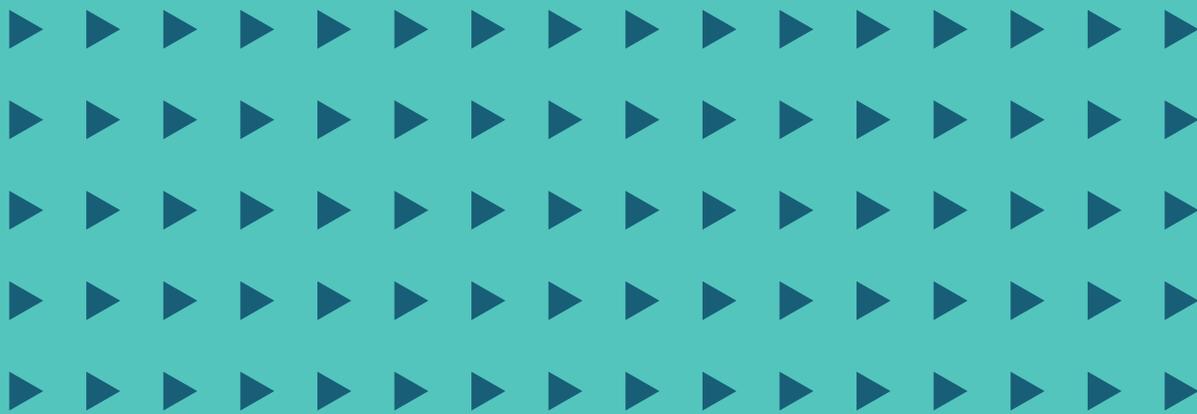
A nivel europeo, el índice más significativo en relación con la *Igualdad es el Índice de Igualdad de Género 2019 (Gender Equality Index, 2019)*<sup>40</sup> que elabora el Instituto europeo para la Igualdad de género EIGE, La Unión Europea solo obtiene una puntuación de 67,4 sobre 100, habiendo mejorado solamente 5,4 puntos desde 2005, lo que señala la urgente necesidad de realizar mejoras.



De las 6 áreas que se evalúan en el índice (trabajo, dinero, conocimiento, tiempo, empoderamiento y salud), donde más mejoras ha habido es en la de empoderamiento. No obstante, el área del tiempo libre ha experimentado un incremento de las desigualdades en los últimos años. Las mujeres representan la mitad de la población y más de la mitad de los titulados, pero la toma de decisiones sigue estando dominada por viejos patrones de desigualdad. Así, el sexo masculino sigue dominando el poder político, estando, en promedio, en posesión de más de dos tercios de los asientos parlamentarios y puestos gubernamentales.

Se hace imprescindible una distribución más igualitaria en el uso del tiempo libre, especialmente en relación con las tareas de cuidados a menores o familiares y las del hogar, para poder afrontar y cerrar las brechas salariales y de pensiones, mejorar la independencia económica de las mujeres e incrementar la igualdad en el trabajo.

En relación con España, aunque en el conjunto del índice, ha avanzado varias posiciones desde los últimos datos de 2016, situándose en la octava posición en el conjunto de los países europeos, ha retrocedido en relación con la situación de independencia económica de las mujeres, a las últimas posiciones de la Unión Europea, situándose únicamente por encima de Letonia, Lituania y Bulgaria.



05

# Buenas prácticas en empresas

---

1<sup>er</sup> Informe para promover  
la creación de valor  
y la igualdad en las empresas:  
**propuestas para avanzar**



## 05

## Buenas prácticas en empresas

LA CONSECUCCIÓN DE UN CLIMA DE IGUALDAD en la empresa depende mucho de las decisiones que se tomen en las mismas, pero también de la puesta en marcha de un marco normativo adecuado, que favorezca distintos aspectos relacionadas con la equidad. En esta sección de Buenas Prácticas, hemos recabado información de más de treinta y seis empresas españolas que comparten la adecuación del marco normativo a sus estructuras internas y la adopción de medidas propias de forma voluntaria, que aportan ideas, iniciativas y casos de éxitos, útiles para que otras empresas puedan avanzar en el camino de la igualdad.

Treinta y seis empresas españolas que aportan ideas, iniciativas y casos de éxitos, útiles para que otras empresas puedan avanzar en el camino de la igualdad.

Esta información ha sido recabada dentro de marco de nuestra investigación para promover la igualdad efectiva entre hombres y mujeres y la creación de valor en las organizaciones empresariales. Metodológicamente enviamos una ficha con las distintas políticas, clasificadas según la legislación, para que nos comentaron sus mejores prácticas. La ficha incluyó tres dimensiones: descripción de la compañía, itinerario seguido en materia de igualdad y sus prácticas más innovadoras.

A continuación presentamos un ejemplo de buena práctica en la política de diversidad de cada empresa participante.

## ALAIN AFFLELOU

La visión corporativa de ALAIN AFFLELOU en materia de Diversidad e Igualdad es una visión integral de toda la empresa en la cual no existen diferencias ni desigualdades, atrayendo y desarrollando el talento mediante prácticas para garantizar el valor y la objetividad en los procesos relacionados con la igualdad. Empezando por el Comité de Dirección y continuando por todos y cada uno de los colaboradores de la empresa, se implantan y respetan fórmulas para ayudar y facilitar la conciliación de todos los empleados con programas de bienestar y salud, de ayuda a padres y madres durante y después del embarazo, desconexión digital, teletrabajo, salud y deporte, etc.

## ALTRAN

Esta consultora de I&D posee una plantilla de 4.200 empleados, 1.500 de los cuales se incorporaron en 2019. Para el año 2020 prevé la incorporación de 2.000 nuevos empleados. Una ampliación tan importante se ha visto acompañada del desarrollo de un plan de choque contra la brecha salarial en todas aquellas posiciones en las que se ha detectado. Además, Altran consciente de la disparidad de género presente en las carreras STEM, ha puesto en marcha la plataforma BeTalent STEM, en el que también colabora la Universidad Camilo José Cela, fomenta las vocaciones femeninas en el ámbito tecnológico en los colegios e IES.

## Atos

La política de igualdad de ATOS se ha caracterizado por el consenso y la visibilidad de su plan de igualdad. La reallización de sus Planes de Igualdad han contado con participación de todos los involucrados; con una comunicación constante sobre la presentación de las políticas de paridad y diversidad y una amplia política de conciliación. Cuenta también con un protocolo de acoso que contemplan mejoras continuas. Por último, el plan de igualdad dispone de un seguimiento mensual monitorizado a través de una comisión ad hoc.



AXA España destaca por haber hecho un ejercicio interno que busca hacer de las mujeres los clientes objetivo. Su meta consiste en trascender los límites de la empresa y contribuir tanto en los negocios como en la sociedad a crear una oferta de valor relevante específicamente diseñada para mujeres. Para esto, AXA ha trabajado de la mano con organizaciones como *Womentalia* o *Malas Madres* para desarrollar un proyecto que crea una oferta centrada en el segmento mujer, basado en el aprovechamiento de las ventajas digitales y en el fomento del multiequipamiento. En materia de igualdad y corresponsabilidad, el permiso de paternidad de AXA concede a todos los padres (o personas que se acojan a la baja por cuidado menor) 9 días adicionales de permiso de paternidad. Además, concluido el período de permiso, los empleados tanto con baja principal como con baja menor, tienen la posibilidad de que durante el período de los 6 meses inmediatamente siguientes, puedan disfrutar de flexibilidad horaria en la incorporación a su puesto de trabajo.



AXA Suiza promueve y acelera la innovación interna fomentando el intra-emprendimiento, e invita a los empleados a crear e imaginar nuevas soluciones para las prioridades comerciales estratégicas o para resolver problemas internos. Concretamente, UPTO es un exitoso proyecto intraemprendedor de AXA que acaba de convertirse en el primer Spin Off de AXA Suiza. UPTO ofrece coches con servicio de suscripción: todo está incluido en el precio de suscripción mensual (seguro, reparaciones, registro, etc.), excepto el combustible/ electricidad y las tarifas de estacionamiento. Con la suscripción de automóvil, se ofrece una solución simple adaptada al cliente. Después de 6 meses, se puede cancelar o cambiar el automóvil.

AXA promueve la innovación interna por lo que el equipo creador de UPTO tuvo la libertad de probar diferentes versiones, de tener un presupuesto propio para estas pruebas y de la infraestructura necesaria para ponerlo en marcha.

## Julius Bär

El 2017 trajo un incremento del 41% en los valores del mercado público que utilizaban estrategias de inversión con una «óptica de género». Con eso en mente, Julius Baer apoya a *Think Yellow*, una de las nuevas empresas de la incubadora FinTech con sede en Zúrich y el acelerador F10 para ayudar a que las inversiones bajo la «óptica de género» sean rentables. El objetivo es hacer accesibles a inversores las inversiones más prometedoras en términos de igualdad de género. Bajo la esta óptica, Equileap, empresa colaboradora de Think Yellow, analiza más de 3000 empresas cotizadas y las clasifica en función de cuatro categorías: equilibrio de género en los organismos de decisión de la empresa y la fuerza laboral; remuneración salarial, conciliación y políticas que promueven la igualdad de género. Esa información se facilita al cliente a través de la red de servicios de asesoramiento sobre inversiones.

## Sabadell

Como parte de su práctica paritaria, el Banco Sabadell se fija como objetivos de especial relevancia difundir su Plan de Igualdad y formar a sus 25.000 trabajadores en igualdad de oportunidades. Claro ejemplo de esta política es el desarrollo del contenido sobre diversidad y liderazgo femenino que aparece en la Business School de Banco Sabadell, que incorpora material audiovisual para incentivar el engagement del empleado.

Desde octubre de 2007, el Banco Santander dispone de un Plan de Igualdad y, desde finales de 2009, de una política corporativa de igualdad de género. Sus certificaciones sobre política corporativa de igualdad de género incluyen el Sello EFR y el Distintivo de Igualdad en la Empresa, otorgado por el Ministerio de Igualdad de España. Para mantener esta certificación, la empresa es auditada anualmente por funcionarios externos independientes en materia de igualdad y conciliación. Santander también es líder en diversidad según el índice Bloomberg Gender Equality desde 2018, habiéndolo renovado en 2019. Fiel a los principios que le han permitido avanzar en igualdad, el banco ha diseñado dos importantes programas de atracción y selección de talento:

- **Becas Talento Mujer:** Dirigidas a mujeres matriculadas en un máster o postgrado STEM, con el objetivo de promover el desarrollo de talento femenino en estas áreas y facilitar su incorporación al mercado laboral. Banco Santander auspicia el pago del 75% del importe del máster y la realización de prácticas formativas en el Centro Corporativo.
- **Women Now Summit 2019:** Foro liderado por Ana Botín que celebra la diversidad y defiende la igualdad de derechos entre hombres y mujeres, incrementando la visibilidad del talento femenino.



Barrilero y Asociados basa su éxito en las personas que lo integran y, por ello, uno de sus principios fundamentales es la promoción en la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. Esta firma está muy sensibilizada con la igualdad, contando con un 43,58% de mujeres. La garantía de la igualdad se basa en dos instrumentos: el Plan de Igualdad, actualmente en desarrollo, y el Código Ético y de Conducta. Ellos buscan obtener un entorno de trabajo igualitario y evitar discriminaciones de cualquier tipo. El plan de Igualdad persigue ser de carácter preventivo, eliminando cualquier posibilidad de discriminación futura. Una práctica innovadora del Bufete es la coautoría y difusión de videos en materia de igualdad. Con el fin de sensibilizar a todas las personas que integran la firma acerca de la importancia de la igualdad de género, el Bufete Barrilero y Abogados ha confeccionado videos sobre la materia, que se proyectan durante las formaciones para lograr una mayor comprensión de la problemática y mayor sensibilización.

## BBVA

El BBVA, en concordancia con su Plan de Igualdad y siguiendo las directrices que le han hecho acreedor de diversos reconocimientos en el campo de la igualdad de género, dispone de prácticas de conciliación laboral y familiar. Al mismo tiempo, posee un protocolo de embarazo y maternidad, adaptado a las necesidades del siglo XXI.



## BNP PARIBAS

BNP Paribas manifiesta su compromiso con la igualdad de género mediante la puesta en marcha de la iniciativa «MixCity» España, formada por una comunidad activa de personas de todas las entidades de BNP Paribas en nuestro país. Mix City es una red abierta a todos los empleados del Grupo con los objetivos de fomentar el networking y la cooperación entre empleados y reforzar la visibilidad del talento femenino. Este proyecto cuenta con dos iniciativas principales:

1. **BusinessMix:** Conferencias sobre cómo la diversidad se integra en un negocio específico y qué aporta a una carrera profesional que haya reflejado la diversidad.
2. **MixConferences:** Conferencias sobre diversidad impartidas por mujeres inspiradoras, referentes en sus sectores, expertos en diversidad y talento, catedráticos, etc. Un gran ejemplo de liderazgo femenino ha sido el proyecto *People'sLab4Good* acelerador intraempreendedor desde 2014. Su misión es trabajar con empleados que tengan ideas innovadoras, convertir estas ideas en modelos de negocio viables y que puedan ser respaldados por «inversores internos» del Grupo.



Calidad Pascual es una empresa que tiene recorrido un amplio camino en impedir la discriminación de género en sus diversas formas. Prueba de ello es que está desarrollando su tercer Plan de Igualdad y dispone del Distintivo de Igualdad en la Empresa que otorga el Ministerio de Igualdad. Un punto central en el esfuerzo realizado por Calidad Pascual se evidencia en la aplicación de la perspectiva de género para implementar la identificación del talento de la organización. Políticas de este tipo posibilitan en el futuro la promoción más equilibrada.

## Cariotipo

La empresa posee un Plan de Igualdad desde hace más de 10 años. Sin embargo, el núcleo de su compromiso con la igualdad de género está fuertemente asentado en los propios hechos. Efectivamente, el 80% de la plantilla está formada por mujeres y en la representación en el comité de dirección hay paridad de sexos. En concordancia con su política efectiva de igualdad, Cariotipo ofrece a los empleados que estén de baja por maternidad o paternidad, un complemento de sueldo para que no tengan pérdida de salario durante esta etapa. La empresa, de esta manera, colabora con las metas de una mejor calidad de vida para sus empleados.



**Carrefour**

Como parte del seguimiento a su política de igualdad, el Grupo Carrefour cuenta con el programa *Women Leaders*. Este es un programa internacional que vertebra las iniciativas relacionadas con la promoción de la mujer en todos los países. Como parte de este proyecto se establecen objetivos concretos respecto a la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad. También se realiza un seguimiento de los KPI's en cada país, midiendo el efecto de las distintas iniciativas puestas en marcha (porcentajes de mujeres en puestos directivos, mujeres promocionadas, mujeres que participan en programas de formación, etc.)

## CGI

CGI es una empresa que apuesta por la diversidad y la igualdad de trato y oportunidades para todos sus miembros, siendo uno de los principios de su Código Ético Empresarial. Dado que estos principios son parte del ADN corporativo, la Dirección de CGI España da un paso más y en diciembre de 2019 realiza un diagnóstico de situación, así como una consulta a todos sus miembros para conocer de primera mano el interés e impresiones en materia de igualdad. En este momento se está finalizando un Plan de Igualdad, cuyo objetivo fundamental es impulsar el respeto por la igualdad de trato y oportunidades, evitando cualquier tipo de discriminación en el ámbito profesional.



La *iniciativa 5by20* se centra en ayudar a mujeres empresarias a superar los desafíos, al establecer y hacer crecer su negocio a través de la cadena de valor. Los sectores de trabajo de las empresarias son tan variados como sus antecedentes: hay agricultoras, proveedoras, distribuidoras, comerciantes, recicladoras y artesanas. La idea parece simple, pero es ambiciosa: potenciar a cinco millones de mujeres empresarias en toda la cadena de valor de Coca-Cola. Principalmente, *5by20* se centra en eliminar los obstáculos más frecuentes a los que se enfrentan las mujeres mediante el acceso a cursos de formación en el negocio, servicios financieros y conexiones con redes de mentores o compañeros. Para lograrlo, Coca-Cola también colabora con gobiernos, la sociedad civil y otras empresas, con el fin de personalizar los programas *5by20* para atender las necesidades específicas de las mujeres de cada país. Desde su puesta en funcionamiento en el año 2010, *5by20* ha ayudado a más de 550.000 mujeres emprendedoras. La iniciativa se ha extendido a 44 países, en colaboración con la Fundación Bill y Melinda Gates, ONU Mujeres y TechnoServe.



Engie, consciente del reto por tener una plantilla altamente masculinizada, se ha fijado el objetivo de lograr a nivel internacional un 25% de mujeres en la plantilla en el año 2020. Siguiendo esta línea de acción, el Plan de Igualdad está incluido en el Convenio Colectivo 2012-2015 y en su prórroga de 2016 a 2019, que afecta a 1.974 empleados de los 2.176 que tiene el grupo en España. El Plan de Igualdad estableció la creación de un Foro para la Igualdad, que es el órgano que se ocupa de dar cumplimiento a los objetivos.

Hace cuatro años, siguiendo una iniciativa del Grupo en el nivel global, Engie España decidió potenciar la visualización del talento femenino mediante la *plataforma WIN* (Women in Networking). WIN es una plataforma de mujeres, pero no solo para las mujeres. Es un espacio para el diálogo, un ejemplo de trabajo en equipo transversal, donde profesionales de diferentes disciplinas y áreas de negocio, intercambian información y ponen en marcha innovadoras iniciativas para crecer juntos como equipo y como compañía, con el claro propósito de dar visibilidad al talento femenino y potenciar la red de contactos.



En España, EVERIS ofrece soluciones de negocio, estrategia, transformación digital, desarrollo y mantenimiento de aplicaciones tecnológicas, y outsourcing. Dispone de un Plan de Igualdad desde 2009. Una de sus últimas actuaciones fue la participación en la mesa redonda «Liderazgo en femenino», un encuentro de mujeres estudiantes de máster o doctorado en el campo de la informática, que se celebró con ocasión del Barcelona Grand Cohort Workshops (BGCW19), en colaboración con la Feria Internacional de Barcelona. Además, desde 2018, Everis, participa en la *iniciativa #GirlsGonna*, iniciativa social que persigue disminuir la brecha de género en el sector digital, generando consciencia sobre los prejuicios y estereotipos de género en las áreas STEAM, y ayudando a los adultos a tomar conciencia del impacto de los prejuicios y sesgos inconscientes, en relación con temas de género.



EY es una de las principales firmas mundiales de servicios profesionales, que ofrece servicios de Auditoría, Consultoría, Transacciones y de Fiscal y Legal en más de 150 países. El conocimiento y la excelencia de los trabajos que realizan sus más de 300.000 profesionales repartidos en las 700 oficinas que la organización tiene en América, EMEIA (Europa, Oriente Medio, India y África) y Asia-Pacífico contribuyen a cumplir su propósito corporativo Building a Better Working World (Construir un mundo que funcione mejor). Una responsabilidad que adquieren todos sus profesionales en el ejercicio diario de sus funciones y cuya finalidad es fomentar la confianza, la seguridad, el crecimiento sostenible y el desarrollo del talento en los mercados y en la sociedad, en general. EY, a través de sus equipos multidisciplinares y especializados sectorialmente, está firmemente comprometida con la creación de valor a largo plazo, con el desarrollo de la transformación digital del tejido empresarial y con el fomento de una sociedad más justa, igualitaria, diversa e inclusiva.



La Fraternidad Muprespa ha mantenido constantes avances en la búsqueda del equilibrio de género. En este sentido, desde 2011 dispone de Plan de Igualdad. Debido a sus esfuerzos, en 2016, obtuvo el Distintivo de Igualdad en la Empresa del Ministerio de Igualdad. Su compromiso se ha renovado con el Plan de Igualdad 2018-2020 que prevé medidas en todas las áreas.

## GARRIGUES

En el área de igualdad de oportunidades y corresponsabilidad, el despacho Garrigues se marca como objetivos la conciliación de la vida laboral, personal y familiar y garantizar la plena igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres. Con este fin, se ponen en marcha el *Plan Garrigues Optimum*. Este plan permite a las personas que prestan servicios en el despacho, con ocasión de la maternidad o paternidad y con el fin de adaptarse a las necesidades de su hijo, disfrutar de una reducción de jornada durante dos años tras finalizar el permiso de maternidad o paternidad, sin que esto afecte a su desarrollo ni suponga reducción de su remuneración o merme sus posibilidades de carrera.



La farmacéutica Gilead lleva adelante diversas políticas de igualdad que se caracterizan por incentivar la participación entre sus empleados. Por ejemplo, organiza anualmente la llamada *Semana de la Diversidad*. En ella, durante siete días, se programan eventos relacionados con el tema de la Diversidad y la Inclusión. Allí, en una sesión en particular, se aborda directamente la problemática de la Igualdad de género.



Iberdrola posee amplios avales en la consecución de la igualdad de género. Sus logros se hacen más relevantes en la medida en que buscan involucrar a todos los trabajadores de la compañía sin importar su afiliación. De esta manera, cuenta desde el año 2009 con un Plan de Igualdad, firmado por todos los sindicatos e incluido en su Convenio Colectivo. Este Plan recoge novedosas medidas de igualdad y conciliación, especifica un protocolo contra los casos de acoso y proporciona medidas de apoyo a las víctimas de violencia de género. Fruto de todos estos esfuerzos, en 2019, Iberdrola fue incluida por segundo año consecutivo en el Bloomberg Gender-Equality Index (GEI). Entre las conclusiones del Gender Equality Index, bajo el epígrafe «Rompiendo el techo de cristal», destacan las siguientes: el porcentaje de mujeres ejecutivas se ha incrementado un 40% entre 2014 y 2017 y la media global de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas del grupo se ha duplicado. Además, el informe apunta que, dentro de las compañías encuestadas, el 43% de las promociones realizadas en 2017 correspondió a mujeres.

## *Ibermática*

El involucramiento de Ibermática con la igualdad de género ha sido profundo desde hace ya varios años. Este espíritu se ha materializado en diversos acuerdos y documentos destinados a fortalecer los instrumentos que hacen posible la paridad de género. Desde el punto de vista de formación y desarrollo, se busca la paridad dentro de los grupos que se forman a la hora de recibir formación, especialmente en aquellas acciones orientadas a futuros directivos de la organización, por ejemplo, el programa de gestión 2019 (MPI) orientado a futuros directivos, en el que el 50% de los asistentes fueron mujeres.



La multinacional IBM tiene una larga tradición de incorporar personal diverso basándose en sus méritos. 1935 representa un año clave dentro de la compañía. Al incorporar las primeras mujeres profesionales a tiempo completo a la plantilla. Posteriormente, en 1949, Ruth Leach fue la primera mujer nombrada vicepresidenta. Siguiendo esta línea de innovación y reconocimiento del talento, IBM España cuenta desde 2009 con un Plan de Igualdad, que obtuvo el Distintivo de Igualdad en la Empresa en 2012 y que se ha renovado hasta la fecha actual. En IBM los resultados de género son revisados regularmente por un órgano específico para la mujer, *Women Leadership Council*, compuesto por ejecutivas del más alto nivel. Finalmente, IBM se ha adherido al convenio Más Mujeres, Mejores Empresas.



Ilunion es un grupo social empresarial competitivo e innovador que apuesta por la diversificación de sus actividades fundamentalmente en sectores generadores de empleo para personas con discapacidad; garantizando la sostenibilidad social ante un mercado económicamente global. La gestión de la Diversidad forma parte de la estrategia empresarial, como elemento de unión de toda la Organización, y avanza paulatinamente su conocimiento entre las plantillas como fuente de valor añadido. La diversidad de género se gestiona a través de los Planes de Igualdad, permitiendo conocer en las empresas cuáles son las medidas y objetivos a implementar para garantizar la igualdad efectiva de hombres y mujeres dentro de la organización, atendiendo a sus sectores de actividad. En lo específico, buscan potenciar la sensibilización y concienciación de la plantilla en torno a las distintas variables de la Diversidad e incrementar el posicionamiento y reputación empresarial a través de la gestión de la Diversidad.



El banco holandés ING, con casi 40 años de implantación en España, considera la diversidad como uno de los pilares de su política empresarial, en la que la participación de sus empleados en las diferentes acciones es un rasgo que lo caracteriza. En estos momentos, ING está actualizando su Plan de Igualdad con la ayuda de una consultora externa especializada. Además, está llevando a cabo un diagnóstico cualitativo y cuantitativo en el que evalúa de manera exhaustiva, tanto su situación en relación con las dimensiones obligatorias por ley, como otras dimensiones que les ayuden a contar con el mejor plan posible. La finalidad de este diagnóstico es adaptar y modificar el plan de igualdad actual.

ING también ha definido procesos de evaluación y promoción que aseguran un entorno igualitario. Es así como, con el objetivo de fomentar un ambiente diverso y plural, ING celebra anualmente la *semana de la Diversidad*. A través de diversas actividades, como charlas y mesas redondas, se pone de relieve el valor de la diversidad en la organización.

## **MAPFRE**

Conscientes de la necesidad de desarrollar un ambiente de trabajo lo más paritario posible, MAPFRE ha desarrollado tres acciones destinadas a orientar la dirección, comprometerse como empresa y evaluar el cumplimiento en materias de paridad de género. En estos momentos, la aseguradora global puede indicar que todos estos objetivos han sido alcanzados. Primeramente, en la negociación del convenio 2006-2009, la compañía creó la Comisión de Igualdad de oportunidades con el fin de promover iniciativas en materia de igualdad de oportunidades, conciliación de vida laboral y personal y protección de la dignidad de los trabajadores. En segundo lugar, dentro del plan estratégico concluido en 2018, MAPFRE superó la meta de que al menos el 40% de los puestos de responsabilidad estuvieran ocupados por mujeres. Finalmente, MAPFRE reporta que la diversidad de género está presente en el *Balanced Scorecard* a través de tres indicadores: porcentaje de vacantes de responsabilidad cubiertas con mujeres, mujeres en puestos de dirección y brecha salarial



Fundación Novia Salcedo (NSF) lleva 40 años acompañando a las personas jóvenes en la mejora de su empleabilidad y apoyándolas en el acceso a un trabajo decente desde la perspectiva de Desarrollo Humano (Agenda 2030) en un entorno global de cambio de paradigma en el que el empleo no está garantizado. En este sentido, la mayor parte de su acción busca mejorar la posición de las mujeres en el proceso de selección para su desarrollo en otras empresas: Ha gestionado programas en los que, o bien el impacto tenía que ir a un mínimo del 60% de mujeres o bien estaba destinado exclusivamente a ellas. Es el caso de los *Programas Andere y Landere*, desarrollados en el período 1996–2000, dirigidos a la integración profesional de mujeres jóvenes en el marco de la iniciativa NOW (New Opportunity for Women). En 2008-13, consiguió una subvención del departamento de empleo y asuntos Sociales del Gobierno Vasco para la realización de acciones innovadoras dirigidas a la inserción laboral de personas jóvenes tituladas, con especial atención a la implantación de género y al desarrollo de la RSE. Posteriormente, ha trabajado junto a DFB, Lanbide (Gobierno Vasco) y Fondo Social Europeo (FSE) en diferentes programas destinados preferentemente a mujeres



La compañía estableció su plan de igualdad en 2017. No obstante, previo al inicio de los procesos de implantación de este, reconoció su compromiso de «Integridad» con la sociedad en su código de conducta *Libro Azul*. En línea con esta declaración de compromiso, la compañía ha elaborado una política específica en cuanto a la promoción de la igualdad de oportunidades laborales, fomentando un sistema de valoración de su capital humano sin distinción de características personales como raza, color, etnia, credo, ascendencia, religión, sexo, orientación sexual, edad, identidad de género o expresión de género, origen nacional, estado civil, embarazo, paternidad/maternidad, información genética, servicio militar, situación médica, presencia de discapacidad, calidad de veterano o cualquier otra característica protegida por las leyes vigentes. Asimismo, la compañía destaca como punto fuerte el de su actividad de fomento de la «Diversidad». Respecto a esta materia, Pfizer lidera a nivel local programas concretos cuyo lema es el de «Igualdad de oportunidades a todos los niveles». Esta iniciativa de diversidad se encuentra reflejada en el *Plan de Diversidad*, que engloba programas de acción concretos que afectan directamente a la igualdad de oportunidades.

Pfizer España ha recibido reconocimientos por parte de sus filiales europeas por sus programas acogidos dentro del Plan de Diversidad, siendo referentes para el resto de las filiales del mundo por su labor inspiradora



Consciente de su compromiso con la diversidad de género en un ambiente tecnológico, Red Eléctrica ha impulsado un conjunto de políticas que, consistentemente organizadas, le permiten añadir un efecto multiplicador en el avance hacia la paridad. Es así como en su organización interna Red Eléctrica ha impulsado un Plan Integral de Igualdad. Este, unido a la Guía de Actuación de Igualdad y al procedimiento de gestión de la igualdad, configuran el *Modelo de Gestión de la Igualdad de la Empresa*.

La compañía está también comprometida con la incorporación de mujeres cualificadas para el desempeño de puestos directivos con el fin de seguir avanzado en el objetivo de contar con el talento femenino en todos los ámbitos de la organización. Por ello desde el año 2010, Red Eléctrica forma parte de la red de empresas con Distintivo de Igualdad en la Empresa, habiendo sido la primera compañía del sector eléctrico en obtenerlo.



Desde 2008, Sanofi dispone de un plan de Igualdad en España, que incluye una Comisión de Igualdad con la representación de los trabajadores para dar seguimiento a los diferentes temas y definir acciones para su fomento. También tiene una agente de igualdad interna, que tiene un rol de embajadora. Esta embajadora fomenta la implementación de acciones que ayuden a la empresa a potenciar la igualdad y es clave en ciertos protocolos internos como el de acoso. Igualmente, Sanofi cuenta con *embajadores de balance de género* a nivel filial y con una red de personas trabajando en esta materia a nivel europeo y global. Sanofi ha sido galardonado con varias certificaciones y reconocimientos que demuestran esa sólida apuesta por sus trabajadores, como la certificación Top Employer, con la que se reconoce la labor empleadora de Sanofi en varias geografías de todo el mundo, incluyendo España. En 2019, Sanofi recibió la certificación Global Top Employer, especialmente relevante teniendo en cuenta que tienen presencia en 100 países. Otro reconocimiento importante es de su participación en el Charter de Diversidad (Fundación Diversidad Alares) desde 2014.

## SIEMENS

Siemens sigue el principio de selección con criterios de meritocracia, pero ante igualdad de perfiles, prioriza el género menos representado. Se asegura esta acción a través del/ de la coordinador/a de HR que está involucrado/a. Existe ya cierta sensibilización en los Hiring Managers sobre la necesidad de buscar Diversidad (creatividad, innovación en un entorno disruptivo, etc.). El grupo tecnológico Siemens realiza un esfuerzo y acción especial para identificar el talento femenino. En todas las reuniones con managers, se analiza el porcentaje de mujeres y hombres en los pools de talento potencial, para asegurar una correcta identificación de las mujeres con mayor talento. En todas las acciones de visibilidad (moderación de eventos, kick offs, reuniones con Dirección, etc.) se prioriza la nominación de *Top Talent mujeres*. Además, cada determinado tiempo analizan los datos de nuevas contrataciones en relación con el género, y participan en programas como «Ahora tú» con la Comunidad de Madrid para atraer talento femenino de carreras STEM, campaña de comunicación enfocada al género (Talento de las mujeres ingenieras).

## Telefónica

Telefónica cuenta con una Política Global de Diversidad e Inclusión aprobada por el Consejo de Administración, cuyo objetivo es asegurar una gestión del talento libre de los prejuicios asociados a la diferencia de sexos. Dicha política es diseñada a nivel global por el Consejo Global de Diversidad, compuesto por directivos de primer nivel de la compañía. Este Consejo sirve como cuerpo asesor de la Compañía en asuntos de diversidad, inclusión e igualdad. Uno de los cometidos de dicho órgano es establecer los objetivos de diversidad y garantizar su cumplimiento. Las políticas y órganos que dependen del Grupo descienden al nivel local, a través de planes específicos adaptados a la realidad de cada país. En España, Telefónica cuenta con un ambicioso Plan de Igualdad, recogido en el Convenio Colectivo de Empresas Vinculadas, cuyo objetivo pasa por promover la igualdad real de oportunidades entre todos los agentes que se relacionan con la Compañía. Finalmente, la empresa cuenta con el competitivo índice Bloomberg de igualdad de género, como una de las 5 compañías de telecomunicaciones seleccionadas a nivel mundial.



### thyssenkrupp

El grupo industrial Thyssen Krupp cuenta con el *programa Tk Talents*, dedicado a captar y desarrollar talento interno. Es un sistema que permite la identificación sistemática y la gestión de sus valores potenciales y que pone el foco en empleados en posiciones no directivas del grupo. Este programa contribuye a la correcta identificación de empleados con potencial para ocupar posiciones con mayor nivel de responsabilidad, el desarrollo de estos talentos mediante medidas individuales o bien mediante ofertas de desarrollo en grupo, y su promoción en un plazo de 3 años a la posición de siguiente nivel. Se ha alcanzado el objetivo inicial de lograr la presencia de al menos un 20% de mujeres dentro del programa, situándose la representación femenina en un 24%.

El proceso de identificación se centra en cuatro indicadores de potencial: curiosidad, capacidad analítica/pensamiento global, orientación a personas y determinación, además del performance, nivel de inglés y la movilidad. Este proceso va asociado al establecimiento de planes de sucesión, en los que cada año se pone especial foco en la identificación e inclusión de mujeres para ocupar estos puestos.



En 2014, UBS Global Wealth Management (GWM) se embarcó en un proyecto de investigación y colaboración de dos años con sus clientas para comprender mejor las actitudes de las mujeres hacia la gestión de su patrimonio, lo que quieren lograr con él y lo que esperan de la industria financiera. Las mujeres poseen aproximadamente el 50% de la riqueza mundial, que crece a una tasa del 7% anual. Hoy, a pesar de que las mujeres controlan más capital, los estudios muestran que tienen una mayor aversión al riesgo y no han sido tradicionalmente las principales administradoras de sus finanzas. Pero esto está cambiando, porque ellas están más interesadas en hacer un mejor uso de sus activos.

En base a estos conocimientos y aprendizajes, UBS GWM lanzó sus compromisos para abordar mejor las necesidades de las clientas en 2017. Dado el éxito inicial de los esfuerzos en torno a este importante segmento de clientes, UBS desarrolló la iniciativa en un enfoque de segmento estratégico y enfoque en el cliente a través de su negocio de gestión de patrimonio. En 2018, UBS GWM y UBS Asset Management lanzaron conjuntamente el ETF UBS Global Gender Equality, que ha superado los 200 millones de \$ en gestión de activos. De los honorarios de gestión recibidos por el ETF, el 5% se dedica a proyectos filantrópicos que respaldan el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 de las Naciones Unidas a través de la Fundación UBS Optimus.

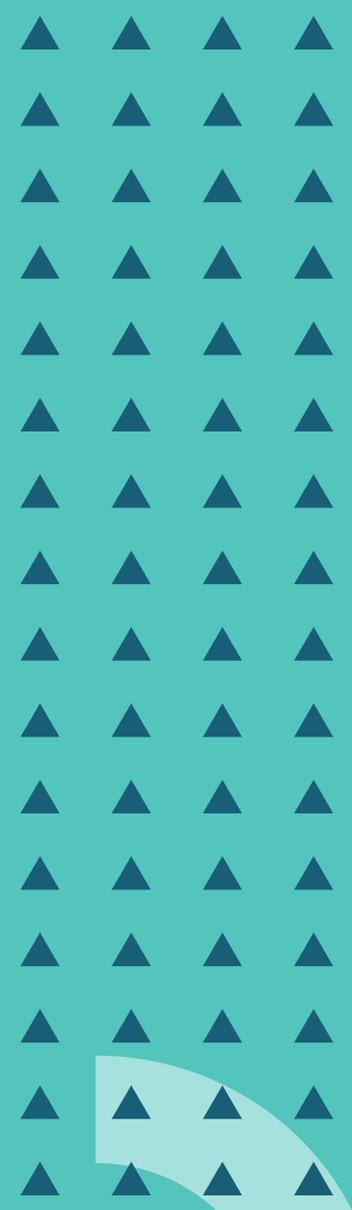
## URÍA MENÉNDEZ

Fundado en 1940, Uría Menéndez se ha consolidado como uno de los más prestigiosos bufetes internacionales. Su capacidad de innovación, la profundidad en el análisis del Derecho y el respeto a las reglas éticas y deontológicas hace de Uría Menéndez una de las firmas de referencia en los mercados ibérico y latinoamericano.

Este bufete quiere destacar su buena práctica de selección para conseguir la igualdad en el ámbito de la contratación de candidatos, en el que se asignan códigos de identificación a los candidatos, en lugar de que éstos indiquen sus nombres, para garantizar el anonimato en la corrección de las pruebas de acceso y minimizar los sesgos en esta fase del proceso de selección.



La empresa española VASS se dedica a desarrollar soluciones digitales y cuenta con Plan de Igualdad desde 2012. VASS posee una cultura corporativa inclusiva, que se pone de manifiesto a través del reconocimiento que se hace a la labor de las mujeres que trabajan en la compañía. Para ello ha impulsado iniciativas de reconocimiento en el Día Internacional de la Mujer mediante el *tag* #VASSdiversity. Estos compromisos han sido llevados también al plano organizacional de la compañía.



06

# Recomendaciones a los diversos grupos involucrados en la paridad de género en las empresas

---



1<sup>er</sup> Informe para promover  
la creación de valor  
y la igualdad en las empresas:  
**propuestas para avanzar**

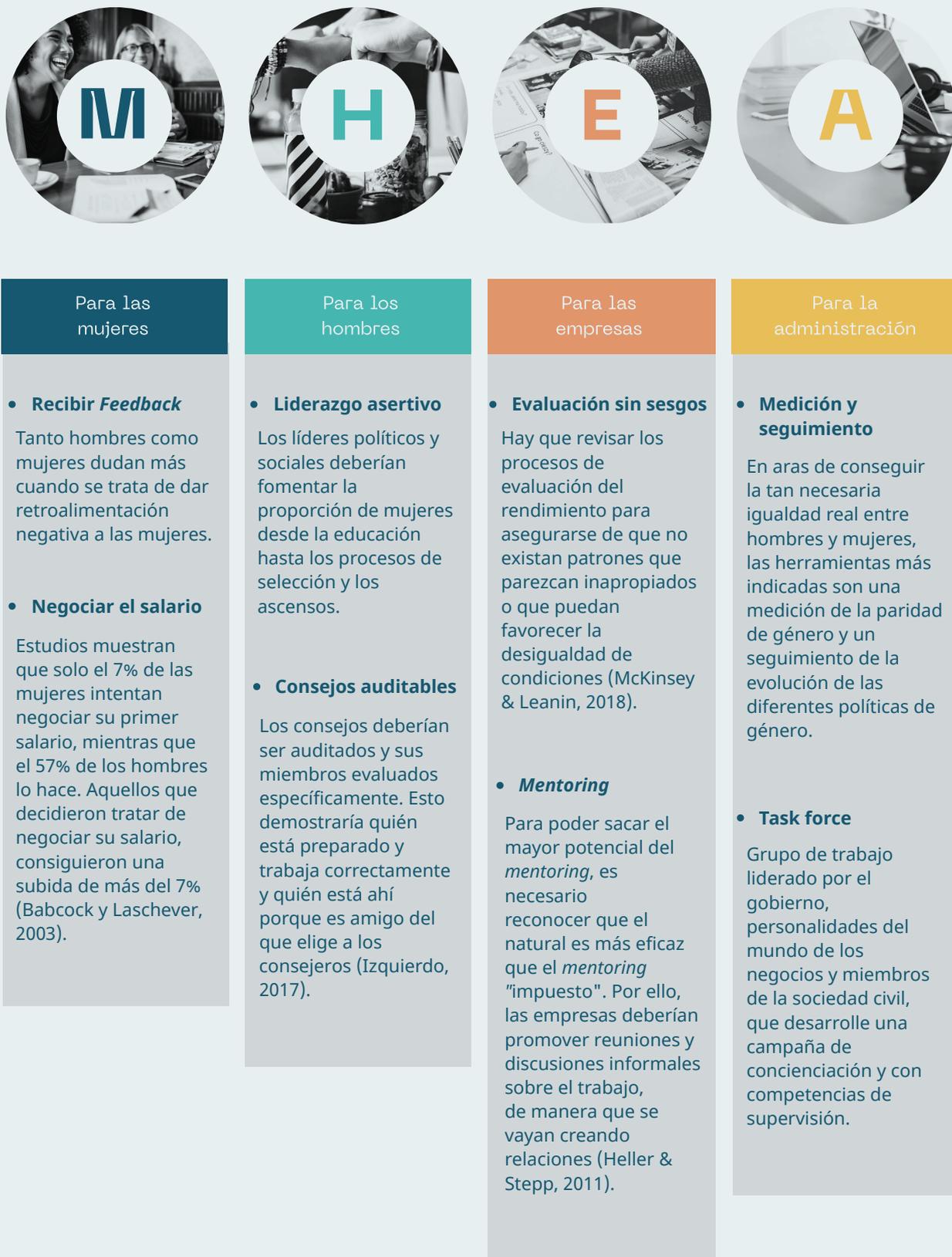


Gráfico 7: Síntesis de las recomendaciones para los diferentes sectores



## 06

# Recomendaciones a los diversos grupos involucrados en la paridad de género en las empresas

EN ESTA SECCIÓN SE HACE UNA RECAPITULACIÓN de recomendaciones destinadas a paliar las barreras en el lugar de trabajo, en particular en relación con el acceso de las mujeres a puestos de decisión. Para ello hemos dividido la sección en recomendaciones para las propias mujeres, los hombres, la organizaciones y la administración, de forma que cada uno pueda identificar posibles áreas de mejora y tomar iniciativas.

## 6.1. Recomendaciones para las mujeres

### 6.1.1. Ejercicio del poder

Los primeros estudios sobre liderazgo se centraron en identificar las características que hicieron a los grandes líderes. Estos enfoques de rasgos sugieren que los individuos tienen algunas características innatas especiales (Northouse, 2004).<sup>41</sup> Típicamente identificaban a los grandes líderes como hombres, y algunos rasgos asociados con ellos eran inteligencia, dominación, confianza y masculinidad (Lord et al., 1986).<sup>42</sup>

Cuantiosas investigaciones han puesto de manifiesto que las mujeres con frecuencia rechazan promociones a puestos directivos, debido a los niveles de estrés que ven asociados a la promoción, a los que deciden que no les compensa estar expuestas.

Frente a ello, qué pueden hacer las mujeres para cambiar su percepción:

- 1 | *Pensar en los elementos positivos que un cambio traería para toda la organización*
- 2 | *Buscar qué elementos se pueden cambiar del puesto para reducir la carga de estrés que las mujeres perciben asociado a él*
- 3 | *Dialogar con los superiores sobre la posibilidad de modificar elementos que inciden en que la posición conlleve un estrés innecesario.*

### 6.1.2. Respuesta al *feedback* negativo

A la hora de progresar laboralmente, recibir *feedback* constituye un paso esencial. Sin embargo, hay datos reales que muestran que las mujeres reciben menos *feedback* que los hombres, en particular, si se trata de *feedback* negativo. Es más, tanto hombres como mujeres dudan más cuando se trata de dar retroalimentación negativa a las mujeres. Esta ausencia de críticas constructivas resulta extremadamente perjudicial para el avance de sus carreras. La investigación de Brutus, Fleenor y London *¿Funciona la retroalimentación de 360 grados en diferentes industrias?* sugiere que la retroalimentación puede funcionar de manera diferente en función del tipo de organización y el contexto. Como recomendaciones a las mujeres en relación con este tema la investigación sugiere:

- 1 | *Solicitar *feedback* abiertamente de forma continuada*
- 2 | *Escuchar atentamente.*
- 3 | *No ponerse a la defensiva.*
- 4 | *Pedir tiempo para considerar mejor los comentarios recibidos y responderlos.*

### 6.1.3 Negociar condiciones laborales y subidas salariales

Las mujeres frecuentemente están preocupadas por los riesgos reputacionales de negociar, y tienen motivos para que así sea. La investigación de Maura A. Belliveau sugiere que, si una mujer negocia un aumento y tiene un jefe masculino, será penalizada de una manera diferente a sus homólogos masculinos. Por el contrario, si tiene una jefa, ésta va a penalizar tanto a hombres como a mujeres, por lo que trabajar con una mujer no supone ninguna ventaja

Margaret A. Neale cuenta que cuando pasó su entrevista para trabajar en Stanford, ya conocía esta investigación. Por tanto, decidió abordar la negociación desde la perspectiva de «¿Qué puedo hacer por Stanford y cómo puedo ayudar al decano a resolver los problemas que tiene?» Esta orientación comunitaria, de «esto no se trata de mí, sino de lo que puedo hacer por usted», mitiga el posible efecto negativo en la reputación de las mujeres.

Neale anima a las mujeres a tener una motivación comunitaria a la hora de pedir. Los hombres para negociar sus salarios hablan sobre sus competencias. Lo que las mujeres deben hacer es desarrollar sus competencias en torno a una preocupación comunitaria. (Belliveau, 2012)<sup>43</sup>. El informe incluye estrategias para negociar con cierta seguridad.

#### 6.1.4. Reforzar la confianza y el empoderamiento de las mujeres

Es fundamental ayudar a las mujeres a empoderarse para que alcancen sus objetivos. Si se quiere que desarrollen autoconfianza, es importante tener en cuenta que se trata de un proceso que requiere el desarrollo de algunas habilidades. Puede ser muy útil hacer formaciones en la compañía destinadas al empoderamiento, y a aumentar la confianza de las mujeres con contenidos que incluyen al menos los siguientes extremos:

- 1 | *Que ayuden a visualizar cómo se quiere ser.* Visualización del logro de objetivos.
- 2 | *Mirar alrededor.* Datos de una red social de más de 12.000 personas, investigadores de Harvard demostraron que si un amigo está deprimido, aumenta en un 93% la probabilidad de que uno de los miembros también se deprime (Christakis y Fowler, 2011).<sup>44</sup> Lo mismo funciona con la felicidad. Un amigo feliz puede aumentar tu probabilidad de ser feliz en un 25%, si se trata de tu mejor amigo, puede incrementarla hasta en un 63%, porque está emocionalmente más cerca de ti (Hamilton, 2011).<sup>45</sup>
- 3 | *No compararse con los demás.* La comparación constante tiene efectos secundarios poco saludables. Ser consciente del propio valor.
- 4 | *Controlar los pensamientos. Identificar y rechazar el autosabotaje.*

#### 6.1.5. Mejorar la sororidad

Se trata aquí de identificar las dificultades que muchas veces encuentran las mujeres entre ellas y mejorar su relación. Analizamos las razones y comparamos la situación de las cuotas políticas a las cuotas de género, demostrando como, en las primeras, a nadie se le ha ocurrido renunciar por considerarse producto de una cuota y carente de meritocracia.

#### 6.1.6. Formarse en estrategia y adoptar una visión masculina sobre el negocio

Según el Foro Económico Mundial el pensamiento crítico ocupa el segundo puesto entre las 10 habilidades principales necesarias para prosperar en la fuerza laboral de hoy (Gray, 2016).<sup>46</sup> Es de vital importancia reflexionar antes de tomar decisiones. El riesgo de las decisiones instintivas es que tienden a

basarse en lo que ha funcionado antes. Hemos incluido algunos pasos para tomar decisiones estratégicas, pero queremos destacar la necesidad de superar el *missing gap* de las formaciones en liderazgo femenino.

En la búsqueda e identificación de empleados con gran potencial para promocionar hasta la cúpula de una empresa, las competencias y habilidades relacionadas con la visión estratégica, financiera y para los negocios, pesan dos veces más que cualquier otro elemento de liderazgo. En otras palabras, este conjunto está relacionado con la capacidad de entender hacia dónde se dirige la empresa, cuál es su estrategia, qué objetivos financieros tiene y comprender el papel a

desempeñar en el éxito de la misma. Este es el tercio que falta en la ecuación del éxito en la carrera de una mujer, y no porque las mujeres carezcan de estas capacidades o habilidades, sino porque falta como ingrediente en el asesoramiento que reciben en todas las formaciones de liderazgo femenino de forma sistemática. Por lo tanto, los consejos convencionales ofrecidos a las mujeres en los últimos 40 años no han cerrado la brecha de género en el nivel más alto, ni lo harán si no se incluye esa formación en estrategia, necesaria para formar parte de la alta dirección.



## 6.2. Recomendaciones para los hombres

Promover la igualdad de género es imposible sin el consentimiento, la mentalidad y la participación de la población masculina. La labor por esta causa ha de obtener el apoyo, la asistencia, la comprensión y el acompañamiento del socio principal: el hombre. La participación y entendimiento de la población masculina en cuanto a la importancia de la igualdad de oportunidades para ambos géneros es fundamental en aras de conseguir un cambio (Chowdhury y Patnaik, 2010).<sup>47</sup>

Pero los hombres pueden también beneficiarse de una mayor igualdad de género, ya que, por ejemplo, se alivia la presión que sufren de ser el principal sostén del hogar y se construyen relaciones más saludables con sus esposas e hijos. Además, tienen un papel que desempeñar en el empoderamiento económico de las mujeres. En un mundo en el que a menudo todavía se benefician de lo que R.W. Connell llamó el «dividendo patriarcal»<sup>48</sup> (Sweetman, 2013)<sup>49</sup>, los hombres deben actuar como verdaderos agentes para la implementación de una mayor igualdad de género, ayudando a las mujeres a acceder a recursos que son esenciales para su empoderamiento económico o para el inicio y crecimiento de sus negocios (Robbins, 2014).<sup>50</sup>

A partir de la investigación, las recomendaciones para los hombres deben incluir:

- 1 | *Combatir los prejuicios y sesgos de género, a ser posible, con formación específica en la empresa*
- 2 | *Abordar abiertamente una evaluación objetiva sobre los efectos de la incorporación de mujeres a los comités de dirección y consejos de administración.*
- 3 | *Discutir los procesos de selección de personal, en especial aquellos que afectan los altos cargos.*
- 4 | *Conocer los planes de carrera y establecer una política de promociones transparente*
- 5 | *Fomentar una cultura inclusiva en la empresa*
- 6 | *Promover formaciones sobre alineamiento estratégico en las compañías*

### 6.3. Recomendaciones para las empresas

Para lograr una mayor igualdad, las empresas deben centrarse en buscar la raíz de las barreras. A menudo nos referimos al «techo de cristal» como al concepto que incluye diferentes aspectos que impiden a las mujeres alcanzar puestos de liderazgo. La fijación de este «peldaño roto» es la clave para lograr la paridad (Huang et al., 2019)<sup>51</sup>.

Para enfrentar los impactos negativos que se derivan del techo de cristal y desmantelarlo, Ragins, Townsend, Bickley y Mattis (1998) hicieron una importante aportación en su investigación acerca de la necesidad por parte de las empresas para:

- 1 | *Comprender las barreras que enfrentan las mujeres en su trayectoria profesional.*
- 2 | *Aprender de las estrategias que han desarrollado aquellas mujeres capaces de superar dichas barreras y desarrollar con ellas programas de *mentoring* y *sponsorship*.*
- 3 | *Asegurarse de que los líderes empresariales tengan una visión tan completa como precisa del clima organizacional y los obstáculos que enfrentan sus empleadas (Ball y Brown, 2016).<sup>52</sup>*

En esta sección recogemos una serie de prácticas que fomentan la diversidad de género en las empresas. Las hemos separado de forma tal que exponemos primeramente las recomendaciones generales, luego las que se aplican a las pymes y, finalmente, las destinadas a las grandes empresas.

### 6.3.1. Recomendaciones generales para todas las empresas:

- 1 | *Identificar medidas diseñadas para mejorar la diversidad de género en toda la organización.* Se debe establecer un sistema de evaluación con indicadores concretos para los géneros como diferencias salariales, porcentaje de género en los niveles empresariales y facturación (Beltrán, Martínez y Noguera, 2017: 23). Con estos datos se puede crear un grupo interno, compuesto por personal de todos los niveles para compartir experiencias y tratar los problemas que surgen relacionados con la diversidad, apoyarse mutuamente en los equipos e aumentar la diversidad dentro de la organización.
- 2 | *Evitar en lo posible los métodos de selección informales.* Gran parte de las promociones dentro de las empresas se hacen recurriendo a métodos informales de selección. Dos de los problemas asociados a este proceso es la sobreevaluación de las personas dentro del propio departamento y la confusión entre el desempeño de una persona y su potencial.
- 3 | *Programas de desarrollo específicamente femeninos.* Se propone realizar programas de formación, coaching y tutorías diseñados específicamente para mujeres. Con ello se alcanzan diversos objetivos: se fomenta la creación de modelos de referencia (en forma de mentoring, patrocinio o bajo otra categoría) y se ayuda a que las mujeres presten mayor atención a su propio desarrollo profesional, potenciando de esta forma su carrera
- 4 | *Promover políticas de trabajo flexible en toda la organización.* Alentar al personal de todos los niveles a seguir una rutina de trabajo flexible. Las políticas específicas serían: trabajo a distancia, horario flexible, horarios adaptados, horarios para familias con hijos, no pensadas únicamente para mujeres (Beltrán, Martínez y Noguera, 2017: 23). La posibilidad de conciliación por parte de los hombres refuerza la posición femenina dentro de las empresas. Sin embargo, recientes estudios de la OIT tienden a conceder menor eficacia a la flexibilidad, frente a otras medidas, como el teletrabajo (OIT, 2019: 70 y 75).
- 5 | *Fomentar los permisos de paternidad.* El Instituto Peterson ha observado que la mejora en las condiciones de los permisos de paternidad, conducen a un mejor posicionamiento femenino en la empresa. (Noland, Moran, y Kotschwar, 2016: 16) <sup>53</sup>.
- 6 | *Promover el lenguaje inclusivo.* El uso del lenguaje ha sido asociado a una carga cultural patriarcal, que relega lo femenino. Independientemente de su valor heurístico, diversos sectores de la sociedad contemporánea usan esta idea para dar a entender que una aproximación igualitaria entre géneros, debe incluir un cambio en la forma del lenguaje. Uno de los modos de elaborar este razonamiento apunta al vínculo entre pensamiento, lenguaje y realidad. (Chile, 2016: 4).

- 7 | *Abordar la inclusión como un asunto cultural empresarial.* Según la OIT, la inclusión puede definirse como la capacidad de participar en las decisiones de la empresa sin que el género prejuzgue la capacidad de opinar: «se considera que un lugar de trabajo es inclusivo cuando tanto hombres como mujeres pueden impulsar cambios significativos a través de las ideas, la toma de decisiones y el rendimiento. Las empresas con amplio predominio de uno de los dos sexos no se consideran inclusivas» (OIT, 20189: 65).
- 8 | *Acercar y promover la ciencia de datos y la inteligencia artificial a los intereses de las mujeres.* Es decir, explicar cuál es verdadero impacto que estas carreras tienen en su futuro profesional y en el desarrollo de la sociedad.
- 9 | *Contribuir a impulsar los contenidos relacionados con las carreras STEM en la educación primaria y secundaria, con el fin fomentar el interés de las niñas por estas disciplinas, a través de programas de organizaciones y fundaciones que promueven este tipo de colaboración.* La Fundación Woman Forward por ejemplo dispone del Programa «Acercando el Talento» con este objetivo
- 10 | *Reducir la brecha salarial en las profesiones STEM en particular.*
- 11 | *Movilizar recursos, enfocar en esa dirección la atención del liderazgo y lograr compromisos con el cumplimiento de los objetivos.*
- 12 | *Ampliar el número de mujeres en los consejos de administración.* La investigación demuestra que los consejeros de países donde hay mayor porcentaje de mujeres, manifiestan que la incorporación de más mujeres, ha promovido que todo el proceso de selección de consejeros haya incrementado su eficiencia exponencialmente. La razón detrás de este cambio tan significativo es que, al dar más visibilidad a la composición de los consejos, estos han visto su interés y estatus acrecentado, así como el de las personas que lo componen.
- 13 | *Promover programas de diversidad.*



### 6.3.2. Para PyMEs

Entre nuestras recomendaciones para PyMEs, destacamos:

- 1 | *Trabajar en equipo con otras empresas para mejorar la diversidad de género.* Compartir ideas y buenas prácticas entre empresas para desarrollar prácticas y utilizar las experiencias de cada una.
- 2 | *Celebrar lo que los hombres senior hacen sobre diversidad y mentoría.* Utilizar a los hombres como defensores del cambio para normalizar y alentar la adopción de políticas como el trabajo flexible por parte de todos dentro de la empresa.
- 3 | *Unirse a las iniciativas locales, nacionales e internacionales.* Utilizar las experiencias de otros y comprender cómo podrían funcionar dentro de la propia empresa.

### 6.3.2. Para grandes empresas:

- 1 | *Poseer directivos comprometidos.* En los planes para promover la diversidad en las empresas deben estar comprometidos el CEO, los miembros del comité de dirección y el resto de los directivos. Deben tomar acciones e iniciativas evaluables.
- 2 | *Participar en rankings nacionales.* Un modo de dar visibilidad y a la vez obligarse al cumplimiento de objetivos de igualdad, consiste en participar en rankings que miden la inclusión y la diversidad de género, en diferentes países y niveles. En Estados Unidos, por ejemplo, existe el 100 Best Workplaces for Women de la revista Fortune. En el Reino Unido el Top 50 Employers for Women del diario The Times. La Fundación Woman Forward ha elaborado un índice mixto cuantitativo y cualitativo de diversidad de género.
- 3 | *Crear movimientos supraempresariales.* Este tipo de iniciativas eleva el grado de compromiso en el país. El movimiento no sólo involucra a una empresa, sino a varias organizaciones, consiguiendo que su prestigio tenga un efecto multiplicador en el ambiente empresarial, impactando en la opinión pública. Para lograrlo, se debe buscar una estrategia, con objetivos comunes. Por ejemplo la Lord Davis Review en el Reino Unido, el alcance del 30% de la feminización de los puestos en los consejos de las empresas (30% Club en el Reino Unido o 2020WOB en los EEUU); o el Think-tank de la Fundación Woman Forward, que tiene por objeto sensibilizar sobre la creación de valor de la igualdad en las empresas a través de la investigación y la formación y la promoción del gobierno corporativo.
- 4 | *Retener el talento de las mujeres profesionales.* Una fuerza laboral entrenada es un bien para cualquier empresa, con incidencia positiva en

la productividad y el beneficio en general. En su informe *Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio*, la OIT recuerda que cada vez la atracción y retención de personal calificado es más costoso. Este problema se agudiza en el caso de las mujeres. Así, según este organismo «el 48% de las empresas encuestadas consideraron que conservar a las mujeres cualificadas, constituye un problema para la organización, mayor incluso para las grandes empresas que para las Pymes (OIT, 2019: 24-5).

- 5 | *Alentar la diversidad en la diversidad.* Para promover la paridad de género, la incorporación de las mujeres debe provenir de todos los ámbitos de la sociedad. Según la OIT las contrataciones deben hacerse en ambientes sociales diferentes para prevenir el groupthinking o falta de pensamiento crítico y potenciar los valores de la diversidad.
- 6 | *Alentar al personal de la organización a promover las políticas de igualdad de género:* A los hombres a utilizar los permisos de paternidad, a todo el personal a trabajar de manera flexible a adaptar la cultura laboral a la inclusión. Las mujeres deben compaginar su trabajo con las tareas del hogar, trabajar en ambientes donde la disponibilidad total es percibida como la norma. Esta situación solo puede revertirse con un cambio cultural. El objetivo a medio plazo es alcanzar un cambio de mentalidad e instaurar una cultura que acoja la flexibilidad, y a la vez garantice su compatibilidad con una carrera directiva exitosa.

#### 6.4. Recomendaciones para el sector legal

En vista de que el sector legal es uno de los sectores más retrasados en términos de igualdad, hemos desarrollado un plan de acción de conformidad con la legislación sobre igualdad en España, inspirado en el modelo de *The Law Society*. (The Law Society, 2018). En este plan contemplamos pasos prácticos para desarrollar una estrategia para el equilibrio de género en los despachos de abogados de diferentes tamaños. Partiendo de los siguientes pasos:

- 1 | Formar un equipo seleccionando embajadores de la igualdad en cada nivel de la organización, incluido un miembro de la alta dirección. Ellos serán responsables de alcanzar la igualdad de género en la organización.
- 2 | Los objetivos de igualdad de género deben ser establecidos por la alta dirección y el progreso debe documentarse por medio de la adopción de objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y basados en el tiempo).
- 3 | Crear planes de acción para la implementación de cada tipología de objetivos.

Es conveniente establecer una estrategia que abarque diferentes políticas de igualdad. Sus etapas podría ser:

- » Medidas sobre políticas de selección y reclutamiento.
- » Medidas sobre políticas de promoción,
- » Medidas sobre corresponsabilidad,
- » Garantías para evitar el acoso sexual y por razón de sexo
- » Medidas para evitar la brecha salarial

## 6.5. Recomendaciones para el sector farmacéutico

El sector Farmacéutico, como hemos visto, arroja una participación femenina muy desigual, en los distintos subsectores que podemos distinguir en el mismo, siendo es el más feminizado de la economía española, gracias al subsector de la empresa privada farmacéutica. Sin embargo, esto no es así en los subsectores de la investigación, ni en la gestión hospitalaria pública.

- 1 | *En el subsector de la investigación*, la infrarrepresentación es notable en puestos de responsabilidad, que se manifiestan en un menor acceso a la financiación de proyectos de los equipos de investigación y en una notable disminución en el otorgamiento de premios a las investigadoras. Esto tiene como consecuencia una productividad científica disminuida, además de la desigualdad en la visibilidad de las mujeres en la ciencia.

Entre las iniciativas para promover la igualdad en la investigación, destacamos:

- a. la promoción del equilibrio de género en los equipos de investigación a todos los niveles y en la toma de decisiones.
- b. la integración de la dimensión de género en la investigación y
- c. la innovación de contenido para lograr la igualdad en el monitoreo y la evaluación de los proyectos de investigación.

- 2 | *En el subsector de la gestión hospitalaria pública*, en particular, hemos visto también una brecha de género en los ámbitos de dirección,



similares a los existentes en la media de las empresas en la alta dirección. Para impulsar el talento femenino dentro de la asistencia sanitaria pública, destacamos:

- \* Mejorar la estructura organizativa de los centros hospitalarios.
- \* Facilitar la corresponsabilidad de la vida personal, familiar y laboral.
- \* Crear grupos de liderazgo femenino.
- \* Establecer grupos de Igualdad e Inclusión.
- \* Crear roles de liderazgo médico a tiempo parcial.
- \* Instaurar protocolos de selección para garantizar el acceso a puestos de dirección.
- \* Proporcionar una formación continua para el personal que trabaja a tiempo parcial.
- \* Promover la formación en igualdad,
- \* Establecer sistemas de evaluación del desempeño de la función directiva sanitaria.

### 3 | Medidas para el impulso de la mujer en puestos de liderazgo en las *compañías privadas*:

- \* Impulsar planes para mantener una estructura equilibrada en puestos de toma de decisión y evitar la masculinización de algunas áreas.
- \* Crear Comisiones de Igualdad y Conciliación que aplique programas de desarrollo del talento femenino en puestos directivos.
- \* Buscar la retención y desarrollo del talento, basándose en impulsar políticas de flexibilidad laboral, reintegración en el puesto de trabajo, programas de *mentoring* y de desarrollo del talento para mujeres. Sensibilizar y formar en sesgos inconscientes.



07

# Recomendaciones para la administración



1er Informe para promover  
la creación de valor  
y la igualdad en las empresas:  
**propuestas para avanzar**



## 07

## Recomendaciones para la administración

- 1 | *Utilización de un índice para medir la igualdad de género.* En aras de conseguir la tan necesaria igualdad real entre hombres y mujeres, una herramienta muy poderosa sería adoptar un Índice de Igualdad, que sirviera para monitorizar el grado de igualdad en las organizaciones.

En Estados Unidos existe por ejemplo Gender Diversity Index de la asociación 2020WOB. Especialmente formulado para el mercado americano, el GDI evalúa el grado de feminización de los consejos en las empresas de índices de capitalización bursátil como el *Russell 1000-3000* y el *Fortune 100-1000*.

En Europa también se han desarrollado índices de este tipo, como es el caso del *Índice Zimmermann*, elaborado por el Ethics Boards y el *Institut du Capitalisme Responsable*. En el caso francés, este informe viene dado por la implantación en 2011 de la Ley Copé-Zimmermann, la cual obliga a las empresas francesas que cotizan el CAC 40 a tener un mínimo de 40% de mujeres en sus consejos de administración y en los comités de dirección.

En España, desde la Fundación Woman Forward hemos desarrollado un *Índice de Diversidad de Género Woman Forward*.

- 2 | *Incorporar un enfoque normativo a las cuestiones de género.* No basta con recomendaciones. A lo largo de este informe hemos visto que muchas de las actitudes de género están enraizadas. El recurso normativo puede fomentar la diversidad en diferentes ámbitos de la igualdad en la empresa.

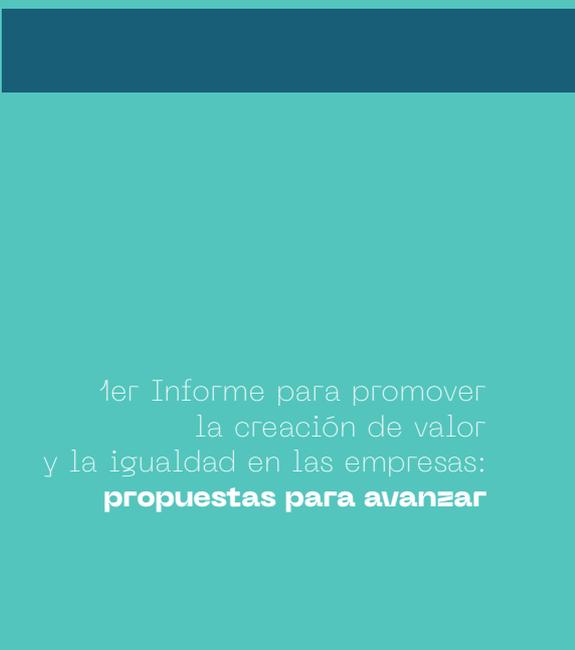
- 3 | *Impulsar el liderazgo femenino.* La administración pública está comprometida a impulsar los Objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030, uno de cuyos puntos es la igualdad de género. La Comisión de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible subraya que el liderazgo de las mujeres se caracteriza por impulsar la colaboración y contribuir al consenso, habilidades que serán determinantes en todos los ámbitos laborales a corto plazo (BSDC, 2017: 10)
- 4 | *Invertir en las prestaciones familiares.* Diversos estudios indican una correlación positiva entre el «gasto público en prestaciones familiares (servicios para el cuidado de hijos, por ejemplo) y una mayor representación de las mujeres en el mundo laboral y en las esferas de decisión». (Beltrán, Martínez y Noguera, 2017: 24 y 38). La investigación sugiere (Vera E. Troeger and Mariaelisa Epifanio, 2018)<sup>54</sup> que si los permisos de maternidad/paternidad tienen la misma duración, el mismo sueldo y son obligatorios para ambos progenitores, es posible que las diferencias tanto salariales como en oportunidades entre hombres y mujeres desaparecieran en buena parte. Se recomienda hacer un estudio investigando esta posibilidad.
- 5 | *Neutralizar los sesgos inconscientes.* Habida cuenta de que uno de los principales obstáculos para la selección y promoción femenina es el conjunto de prácticas no formales, implícitas y a menudo inconscientes por parte de ambos sexos, es importante que los «sesgos inconscientes» se aborden conjuntamente por todos los actores con responsabilidad en el fomento de la igualdad. La administración pública podría promover programas para la formación en sesgos inconscientes que permitan a las personas entender cuando sus conductas han sido determinadas por sesgos no explícitos



08

# Propuestas y compromiso desde la Fundación Woman Forward

---



1er Informe para promover  
la creación de valor  
y la igualdad en las empresas:  
**propuestas para avanzar**



# Propuestas y compromiso desde la Fundación Woman Forward

## 8.1. Creación de un índice de diversidad de género en las empresas cotizadas

Lord Kelvin afirmaba que aquello que no se mide no se puede mejorar. Conscientes de este hecho, diversas entidades en variedad de países, están introduciendo índices para medir la evolución de la participación femenina en las instancias máximas de decisión de las empresas.

Para el caso de España, desde la Fundación *Woman Forward* hemos desarrollado un Índice de Diversidad de Género. Este instrumento adopta la forma de un cuestionario y ha sido elaborado a partir de los postulados del Pacto Mundial sobre derechos humanos y de políticas internacionales de igualdad de género. Representa, además, la primera fase de la auditoría de la Fundación *Woman Forward* para certificar a las empresas que quieran distinguirse por su política de igualdad de oportunidades en las directrices de gestión de una empresa. El índice consta de una parte cualitativa, que permite evaluar las principales políticas que componen la igualdad en la empresa (políticas de reclutamiento, promoción, brecha salarial, acoso sexual y conciliación) y por otra, ofrece una parte cuantitativa, en la que un algoritmo valora:

- 1| el número de mujeres en el consejo,
- 2| el número de mujeres en el comité de dirección,
- 3| el número de mujeres directivas por cada 100 empleados,
- 4| la existencia existe una mujer CEO, y
- 5| la existencia una mujer presidenta o coordinadora del Consejo

El índice permite además realizar una comparativa de las empresas por tamaño, sector y localización en relación con los principales indicadores de las políticas de diversidad de género, y con el porcentaje de cada sexo en los puestos de máxima decisión.

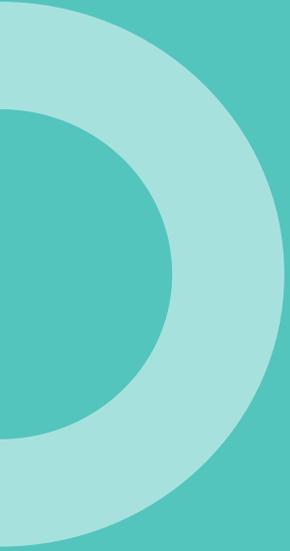
En su parte cuantitativa, el índice *Woman Forward* está armonizado con el índice Zimmermann francés, el Fidar en Alemania o el 2020WOB en los EEUU (aunque estos se reduzcan a ser solo cuantitativos), por lo que supone un avance hacia el posible objetivo de adoptar un único índice común de medición para toda la Unión Europea. Por todos estos aspectos, nuestro instrumento permitirá conocer la realidad de las empresas en todo momento, sin necesidad de especular acerca de la situación fuera del Ibex 35 y de las empresas cotizadas.

### 8.2. Creación de una *task force* para sensibilizar a la empresas sobre los beneficios de la igualdad

La comunidad empresarial necesita abrir los ojos y alinearse en ver las ventajas de la creación de valor que aporta la diversidad en general, y la de género en particular –tanto en los Consejos como en la alta dirección–. Para ello es necesario, incluso como paso previo en su caso a la adopción de cuotas, y después para medir las variaciones en la composición de los órganos de decisión de las mismas, elaborar una estrategia de concienciación a las empresas.

Esta estrategia perseguiría enfatizar las ventajas del talento ampliado, con diversidad de perfiles y experiencias, para promover la acogida de empresarias, académicas o altas funcionarias de la Administración, y no solo ejecutivas de empresas multinacionales provenientes de empresas americanas, como es actualmente en una buena parte el caso. Resaltamos este hecho, pues estas ejecutivas conforman en la actualidad el mayor *talent pool* femenino de las candidatas a los consejos.

Por ello y dada la urgente necesidad de tomar medidas para que las empresas españolas sean competitivas y sostenibles, convergiendo con el 40% que marca el proyecto de directiva europea, y la consulta planteada por la CNMV, pensamos que sería necesario adoptar un enfoque a 24 meses y crear una *task force* sensibilizadora, auspiciada desde la administración, que nosotros desde la fundación nos atrevemos a liderar en el trabajo diario, registrando el avance y las barreras, al mismo tiempo.



09

# Consideraciones finales



1er Informe para promover  
la creación de valor  
y la igualdad en las empresas:  
**propuestas para avanzar**



## 09

## Consideraciones finales

A pesar de que España ha realizado grandes avances, aún se encuentra rezagada entre los países de la OCDE y de la Unión Europea. La principal razón de este hecho es el alejamiento de los poderes públicos del seguimiento del nivel de feminización de las empresas e instituciones, así como la reticencia de las mismas a aceptar cualquier tipo de control. Solo una presión coordinada de instituciones, partidos políticos y Gobierno puede cambiar una situación en la que aún pocas empresas adoptan acciones voluntarias en el camino hacia la igualdad.

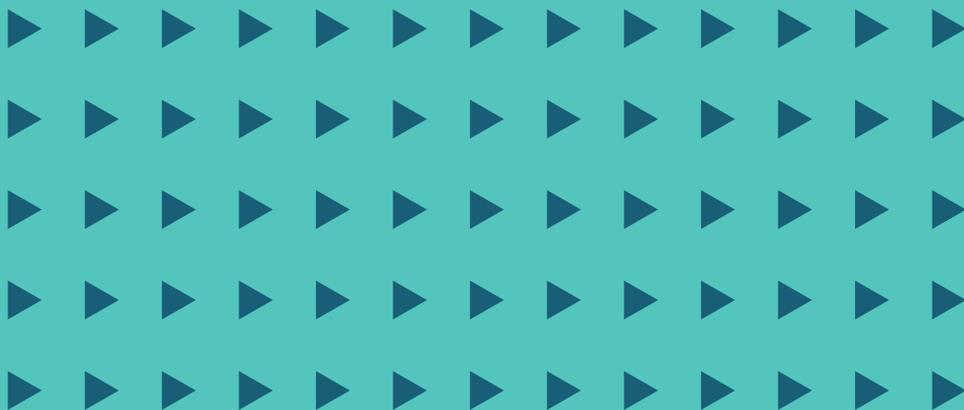
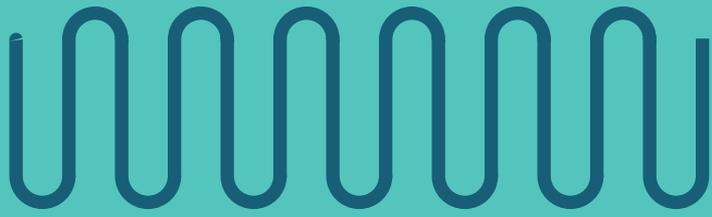
Las instituciones públicas poseen la capacidad de dirigir estrategias para conseguir que se lleve a cabo una medición sistemática, así como de contribuir a la realización o servir de catalizadores de campañas de sensibilización, que otros organismos, como la misma Fundación Woman Forward, pueden desarrollar de forma continua. El camino hacia la igualdad de oportunidades es un camino que debe hacerse de forma continua y entre todos.

Este informe responde a la necesidad de crear valor en las empresas, contribuyendo a su competitividad, modernización y sostenibilidad. Nuestra principal contribución en este campo es investigar la situación de la mujer en el mundo laboral a nivel comparado, difundir investigaciones en dicho ámbito que creen valor, sensibilizar al mundo corporativo e institucional y

Solo una **presión coordinada** de instituciones, partidos políticos y Gobierno puede cambiar una situación.

llevar a cabo acciones concretas como la elaboración de un índice que permita a las empresas evaluar su posición en el área de igualdad de género.

Esperamos que este informe sea de utilidad para todos los destinatarios, empresas, Administración, hombres y mujeres, en la consecución de la igualdad de oportunidades y constituya un decisivo paso hacia la toma de decisiones por parte de las entidades y organizaciones responsables de cerrar la brecha de género que nos debilita a nivel empresarial y como sociedad.



## \_ Notas

1. Informe *Approaching the Future 2020: Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles*, Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y CANVAS Estrategias Sostenibles, 2020.
2. John Gerzema, y, Michael D'Antonio, *How Women (and the Men who Think Like Them) Will Rule the Future* <https://www.amazon.com/Athena-Doctrine-Women-Think-Future/dp/111845295X>, consultado 15 de enero 2020.
3. WEF. (2019). *Global Gender Gap Report 2020*. 2019. Ginebra: World Economic Forum.
4. MGI. (2015). *The power of parity: how advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth*. s/l: McKinsey Global Institute.
5. Oliver Wyman, *Women in financial services report 2020*. En: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/hubs/gender-diversity-in-financial-services.html>, consultado en abril de 2020.
6. Informe «*marcas con valores*», proyecto impulsado por la consultora 21 gramos con la participación de Nielsen. La vanguardia, 13/02/2018, en: <http://www.lavanguardia.com/economia/20180213/44755503077/marca-boicot-igualdad-diversidad-laboral.html>.
7. Torchia, T. Calabró, A. Huse, M. *Women Directors on Corporate Boards, From Tokenism to a critical Mass*. *Journal of Business Ethics* 102(2):299-317, April 2012.
8. Sinar, E. Ray, R. Wellins, R. y Neal, S. (2018). *Global Leadership Forecast 2018*. Pittsburgh: Development Dimensions International (DDI), The Conference Board y EY. Brammer, S., Millington, A., y Pavelin, S. (2007). «Gender and Ethnic Diversity Among UK Corporate Boards». *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 393–403. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00569.x>. Anca, C. y Gabaldon, P. (2013). «The Media Impact of Board Member Appointments in Spanish-Listed Companies: A Gender Perspective». *Journal of Business Ethics*, 122. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1768-1>.
9. Michael J. Silverstein and Kate Sayre. SEPTEMBER 2009. *The Female Economy*. Harvard Business Review  
En: <https://hbr.org/2009/09/the-female-economy>
10. Eskil Le Bruyn Goldeng (2018) «Arguments for getting women on boards: Four empirical analyses» *Inaugural Doctoral Thesis, Witten/Herdecke University*, pág 51.
11. DDI, The Conference Board y EY. 2018. *Global Leadership Forecast 2018*  
En: <https://www.ddiworld.com/glf2018>.

**12.** Concejo, E. (2018, November 2). ¿Por qué las empresas creadas por mujeres fracasan menos que las creadas por hombres? *La Vanguardia*. Consultado el 15 de enero de 2019, en: <https://bit.ly/2BQnVgF>.

**South Summit** (2017). *Mapa del emprendimiento*. Consultado el 10 de marzo de 2020 en: [https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/ssassetspro/docs/press/Mapa\\_Emprendimiento\\_2017\\_ES.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/ssassetspro/docs/press/Mapa_Emprendimiento_2017_ES.pdf)

**South Summit** (2018). *Mapa del emprendimiento*. South Summit. Consultado el 10 de marzo de 2020 en: <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/ssassetspro/docs/press/Informe%20Mapa%20del%20Emprendimiento%202018.pdf?timestamp=1548852043>.

**13.** Pidelaserra, M. (2018). «Les empreses creades per dones fracasen un 28% menys que les dels homes». *UOC.edu*. Consultado el 10 de marzo de 2020 en: <https://www.uoc.edu/portal/ca/news/actualitat/2018/026-dona-empresa.html>.

**14.** Kellie A. McElhaney & Sanaz Mobasseri. October 2012. Women Create A Sustainable Future. UC Berkeley Haas School of Business En: [https://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2012/11/Report-Women\\_Create\\_Sustainable\\_Value.pdf](https://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2012/11/Report-Women_Create_Sustainable_Value.pdf)

**15.** Kim, D., y Starks, L. T. (2016). «Gender Diversity on Corporate Boards: Do Women Contribute Unique Skills?» *American Economic Review*, 106(5), 267–271.

**16.** Irving L Janis, *Victims of Groupthink* (Houghton Mifflin Company, 1978) 78.

**17.** El vicedecano Laster en los EE. UU. Identificó el pensamiento grupal como el sesgo cognitivo más importante que los consejos debían conocer. Travis Laster, «Sesgos cognitivos en la toma de decisiones del consejero» (2012). *Corporate Governance Advisor*, 1. 5.

**18.** Izquierdo, M. (2017). *Oportunidades Iguales, cómo impulsar el liderazgo femenino*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

**19.** Huse, M. (Ed.). (2009). *The value creating board: corporate governance and organizational behaviour*. London; New York: Routledge.

**20.** Glass, C., Cook, A, e Ingersoll, A. (2015). Do Women Leaders Promote Sustainability? Analyzing the Effect of Corporate Governance Composition on Environmental Performance. *Business Strategy and the Environment*. Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/bse.1879.

**21.** Business & sustainable development commission, Behind every global goal: women leading the world to 2030 Discussion Paper September 2017. En: [http://s3.amazonaws.com/aws-bsdc/BSDC\\_Behind-Every-Gobal-Goal.pdf](http://s3.amazonaws.com/aws-bsdc/BSDC_Behind-Every-Gobal-Goal.pdf)

- 22.** López, N. (2018, May 26). 40 años de la expresión techo de cristal ¿Roto o solo agrietado? *El Mundo*. Consultado el 24 de agosto de 2018, en: <https://www.elmundo.es/yodona/lifestyle/2018/05/26/5b03ef02ca4741e91c8b464e.html>
- 23.** La «Encyclopedia of Race, Ethnicity and Society» atribuye la frase a Gay Bryant, editor de la revista *Working woman*», incluyen a diferentes personas relacionadas con la acuñación del término
- 24.** Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), 655–681.
- 25.** Vigo Reguera, I. (2016, marzo 10). Techos de cristal. Consultado el 30 de julio, 2018, en: <https://politikon.es/2016/03/10/techos-de-cristal/>
- 26.** Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A., & Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17(2), 167–182. Consultado el 30 de enero, 2019 en: <https://doi.org/10.1174/021347402320007582>.
- 27.** Gino, F., Wilmoth, C., y Brooks, A. (2015). «Compared to men, women view professional advancement as equally attainable, but less desirable». *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(40), 12354–12359. <https://doi.org/10.1073/pnas.1502567112>.
- 28.** Beard, M. (2017) *Women in Power*. BBC Radio. Disponible en: <https://www.bbc.co.uk/programmes/b08gx81w> [Consultado el 27 de julio del 2018].
- 29.** Rink, F., y Ellemers, N. (2009). «Managing diversity in work groups: How identity processes affect diverse work groups». En Barreto, M., Ryan, K. y Schmitt, M. (Eds.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality*. Washington: American Psychological Association, pp- 281-303. <https://doi.org/10.1037/11863-012>.
- 30.** Folke, Olle, y Rickne, J. 2020. All the Single Ladies: Job Promotions and the Durability of Marriage. *American Economic Journal: Applied Economics* 12 (1): 260-87. <https://doi.org/10.1257/app.20180435>.
- 31.** Hearn, J., Rebecca, P., & Jyrkinen, M. (2009). Managers Talk about Gender: What Managers in Large Transnational Corporations Say about Gender Policies, Structures and Practices. *Hanken School of Economics Research Reports* 69, 52.
- 32.** Eagly, A. H., & Sczesny, S. (2009). Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed? In M. Barreto, M. K. Ryan, & M. T. Schmitt (Eds.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality*. (pp. 21–47). Washington: American Psychological Association. Consultado el 30 de noviembre de 2018 en: <https://doi.org/10.1037/11863-002>.

- 33.** Davies-Netzley, S. A. (1998). Women above the Glass Ceiling: Perceptions on Corporate Mobility and Strategies for Success. *Gender and Society*, 12(3), 339–355.
- 34.** Oakley, J. G. (2000). Gender-Based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321–334.
- 35.** Ibid 30.
- 36.** Ibid 110.
- 37.** Scullion, H., Walsh, J., y Linehan, M. (2001). Barriers to women's participation in international management. *European Business Review*, 13(1), pp. 10–19. <https://doi.org/10.1108/09555340110366444>.
- 38.** Álvarez, Paz (2020). «El Ibex ya cumple con el 30% de mujeres consejeras». [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/25/companias/1590437375\\_524449.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/25/companias/1590437375_524449.html) [Consultado el 28 de mayo del 2020].
- 39.** Izquierdo, M., Huse, M. y Möltner, H. (2016). *Value Creating Boards and Gender Diversity*. Oslo: Norwegian Business School.
- 40.** EIGE (2019). *Gender Equality Index*. [www.eige.europa.eu](http://www.eige.europa.eu). Consultado el 12 de marzo de 2020 en: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019>.
- 41.** Northouse, Peter Guy. *Leadership: theory and practice*. 3rd ed. Thousand Oaks, Calif: Sage, 2004.
- 42.** Lord, Robert G., Christy L. de Vader, y George M. Alliger. «A Meta-Analysis of the Relation between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures.» *Journal of Applied Psychology* 71, n.o 3 (1986): 402-10. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.402>.
- 43.** Belliveau, Maura A. «Engendering Inequity? How Social Accounts Create vs. Merely Explain Unfavorable Pay Outcomes for Women». *Organization Science* 23, n.o 4 (agosto de 2012): 1154-74. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0691>.
- 44.** Christakis, Nicholas A, y James H Fowler.(2011) *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives*. New York, NY: Little, Brown.
- 45.** Hamilton, David R. *The Power of Contagious Thinking*. London: Hay House, 2011.





Woman forward

[www.womanforward.org](http://www.womanforward.org)

