# La inercia de las corbatas

*Barreras formales e informales al desarrollo profesional de las mujeres y su participación en los órganos de decisión máxima*

Mirian Izquierdo Barriuso

Universidad Witten-Hördecke.
Fundación Woman Forward.

# ÍNDICE

(I) INVESTIGACIÓN Y DATOS GLOBALES
*BARRERAS DE ACCESO A PUESTOS DE DECISIÓN MÁXIMA EN EMPRESAS*

(II) RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN PRIMARIA *LA CREACIÓN DE VALOR EN LOS CONSEJOS Y LA DIVERSIDAD DE GÉNERO. CÓMO INCREMENTAR EL NÚMERO DE CONSEJERAS EN ESPAÑA.*

(III) ESTRATEGIAS Y PROPUESTAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS

(IV) CONCLUSIONES

“

La aportación del talento femenino a la economía macro y micro en puestos de toma de decisiones.

# El talento femenino sigue siendo uno de los recursos de creación de valor económico más infrautilizados, malgastado por su falta de progreso o sin explotar desde la base

Las mujeres controlan 64% del gasto doméstico global

Las empresas con representación femenina en Comité de Dirección obtienen mejores resultados con diferencias hasta del 47% en el retorno de la inversión

Existe relación entre el número de mujeres en los puestos más altos de toma de decisiones y el grado de sostenibilidad corporativa así como en relación con el crecimiento económico

42 % de líderes empresariales entienden la paridad como un asunto de justicia e igualdad

Los miembros femeninos del Consejo representan media docena de habilidades importantes para la toma de decisiones, no bien representadas en sus consejos antes de su llegada

Woman forward

universität Witten/Herdecke

“

Descripción y clasificación de barreras al acceso de las mujeres a los puestos de decisión máxima en las empresas.

Does the
Glass Ceiling
Exist?
(Yes.)

# El techo de cristal

* Barreras que no desaparecen por sí mismas
* Su existencia es difícil de explicar dado que reposa, en parte en factores externos: prejuicios, roles familiares, estereotipos de género, etc.
* Específicas del sexo femenino

Refiere metafóricamente no sólo al conjunto de dificultades “transparentes”, sino a un cruce horizontal (sectores laborales) y vertical (niveles ocupacionales) de segregaciones de género

# Descripción y clasificación de barreras al acceso de las mujeres

1

***MetzPhyllis Tharenou (2016)***

Identifica la discriminación por razones de sexo, como la barrera más significativa para la promoción de la mujer en todos los niveles directivos.

# Descripción y clasificación de barreras al acceso de las mujeres

2

## McKinsey y Leanin.org (2016)

La igualdad de género no cambia sustancialmente en grandes empresas aunque 75% de CEOs la incluyen entre sus prioridades

El problema es el estrés que ven asociado a las posiciones de toma de decisión. Las mujeres describen el trabajo en los puestos más altos como un campo de juego desequilibrado

La diferencia entre puestos de staff y de línea y la ocupación relativa de mujeres en ambas categorías

# Descripción y clasificación de barreras al acceso de las mujeres

3

**Harvard Business School (2015)**
Brecha de ambición entre hombres y mujeres: Ellas perciben el poder profesional como menos deseable

**Rink y Ellemers(2009)**
Composición de grupos con expectativas claras que construyen equipos diversos.

**Credit Suisse (2016)**
Las mujeres CEOs son nombradas para liderar las empresas como último recurso cuando se han agotado todas las demás opciones, por tanto, haciendo menos probable que tengan éxito.

# Descripción y clasificación de barreras al acceso de las mujeres

4

## McKinsey & Company (2015)

### Barreras perceptuales y otros sesgos que manifiestan hombres y mujeres

El acceso a información o *feedback* sobre el desempeño y otras informaciones relacionadas con la realización del trabajo en sí mismo.
ELLAS RECIBEN MENOS FEEDBACK

Ausencia de prioridad en la empresa de las políticas de diversidad de género.
ESTOS PROGRAMAS TIENEN UNA BAJA ADOPCIÓN EN LA EMPRESA

La exposición de las mujeres a los altos cargos en las empresas.
LOS HOMBRES SON UN 30% MÁS PROPENSOS A OBTENER SU PRIMERA PROMOCIÓN ANTES QUE LAS MUJERES.

Woman forward

universität Witten/Herdecke

# Descripción y clasificación de barreras al acceso de las mujeres

5

## Ragins, Townsed y Mattis (1998)

Diferencias de percepción: Ellos justifican la desigualdad por el escaso pool de talento femenino y su falta de experiencia. Ellas aducen una cultura organizacional perversa.

## Gabaldón; De Anca; Mateo de Cabo y Gimeno, (2016)

Analizan las barreras desde el punto de vista de la oferta y la demanda de talento. Su potencial como marco teórico holístico permite comprender otro tipo de barreras y posibles soluciones.

“

II.- INVESTIGACIÓN

LA CREACIÓN DE VALOR EN LOS CONSEJOS Y LA DIVERSIDAD DE GÉNERO.

CÓMO INCREMENTAR EL NÚMERO DE CONSEJERAS EN ESPAÑA.

# Definición y método de investigación

## Diseño de encuesta electrónica

Enviada a 1000 contactos de la base de datos de la empresa

Tasa de respuesta: 262 cuestionarios. 30% hombres y 70% mujeres

Escala de 7 puntos, preguntas abiertas y respuestas con diferentes opciones

Recogida de datos: SPSS y Survey Monkey

Woman forward

universität Witten/Herdecke

# Datos

| | |
|---|---|
| CARGO | 16,3% CEOs; 20,6% miembros del equipo de dirección; 26,8% otros altos ejecutivos y 36,2% directivos intermedios. |
| EDAD | 13,2% de los encuestados tenían más de 55 años; un 56% entre 46 y 55 años; un 26,6% entre los 36 y 45 años y un 4,3% los encuestados 35 años o menos. |
| EXPERIENCIA LABORAL | Un 69,9% tenía más de 20 años; un 19,3% entre 16 y 20 años; un 8,9% entre 11 y 15 años y el 1,9% tienen 10 años o menos. |
| EDUCACIÓN | Un 12.4% eran doctores; un 78,6% poseían un título de máster o postgrado y un 8,9% un diploma universitario. |

# Categorización de barreras y resultados

1

El 85.7% de los encuestados informó que en la España de hoy, las mujeres se enfrentan a barreras diferentes que los hombres en el mercado laboral Ejecutivo. Sólo 5,5% informaron lo contrario.

Los hombres evalúan más los problemas de conciliación de vida familiar y personal como barrera para las mujeres. No hay diferencias significativas entre hombres y mujeres sobre barreras familiares.

Las mujeres puntúan más todas las barreras. Las más jóvenes valoran más los problemas de conciliación. Mientras las más maduras los problemas de educación.

Las mujeres se enfrentan con problemas culturales en la esfera privada y en el ámbito empresarial. Estas son cuestiones a abordar a nivel de políticas públicas: permisos de paternidad y cuotas de género y la relación entre ellos, pueden ser los instrumentos de política para paliar esta situación.

Woman forward

universität Witten/Herdecke

“aún vivimos en una sociedad donde imperan los roles y los estereotipos de género”.

Julia Más, miembro de COLPIS

Categorización de barreras y resultados

2

El 16% de los encuestados clarificaron el carácter de las barreras que perciben:

Sociales: las de mayor importancia. “Club de hombres”; “La reacción negativa de los pares hombres ante la entrada de mujeres, porque prefieren estar entre hombres "old boys club”

De mercado: “Barreras impuestas por los propios consejos/consejeros actuales”.

Educativas: “Si no podemos acceder a los puestos no hay formación profesional relevante. Es la pescadilla que se muerde la cola”

Culturales: “Cuando se llega a posiciones ejecutivas es casi imposible ascender sin ser juzgada hasta por las propias mujeres”.

Categorización de barreras y resultados

3

## 3 principales barreras de acceso a los Consejos

Barreras de visibilidad. Las más importantes, incluyen consideraciones de visibilidad, networking y barreras de las empresas relacionadas con el techo de cristal.

Barreras del ámbito de la vida privada. Consideradas importantes. Hacen referencia a problemas de conciliación y del ámbito personal

Barreras ligadas a la experiencia. No se consideraron importantes e incluyen la formación y la experiencia profesional. Solo un pequeño grupo consideró problemas de experiencia profesional.

Los encuestados manifestaron, en general, que hay suficientes mujeres con experiencia y formación para ser consejeras.

No se considera que existan barreras de entrada en las empresas públicas.

Woman forward

universität Witten/Herdecke

# Categorización de barreras y resultados

4

| Barrier components | |
|---|---|
| Lack of visibility | B1. Visibility barriers |
| Insufficient networking or relations | |
| Internal barriers put up by companies | |
| Lack of relevant professional experience | B2. Experience barriers |
| Insufficient education | |
| Spouse/family imposed barriers | B3. Private life barriers |
| Self-imposed psychological barriers | |
| Conciliation problems with family/personal life | |

Woman forward

universität Witten/Herdecke

# Categorización de barreras y resultados

5

Las evaluaciones de las barreras a las cuales se enfrentan las mujeres.
Media de la evaluación.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Rating Average |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Conciliation problems with family/personal life | 1 | 6 | 4 | 21 | 37 | 53 | 78 | 5,79 |
| Insufficient education | 68 | 52 | 26 | 28 | 9 | 7 | 6 | 2,51 |
| Lack of relevant professional experience | 34 | 44 | 32 | 31 | 28 | 18 | 7 | 3,29 |
| Lack of visibility | 7 | 11 | 4 | 25 | 36 | 49 | 67 | 5,45 |
| Insufficient networking | 9 | 16 | 13 | 14 | 42 | 58 | 45 | 5,12 |
| Internal barriers put up by companies | 1 | 1 | 9 | 18 | 30 | 62 | 78 | 5,88 |
| Self imposed psychological barriers | 10 | 12 | 18 | 28 | 45 | 50 | 35 | 4,90 |
| Spouse/family imposed barriers | 12 | 21 | 28 | 30 | 46 | 39 | 19 | 4,38 |

# III.- ESTRATEGIAS Y PROPUESTAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS

# III.- ESTRATEGIAS Y PROPUESTAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS

1 **Los líderes políticos y sociales deberían fomentar la promoción de mujeres desde la educación hasta los procesos de selección y los ascensos, mientras que las mujeres deberían trabajar más en eliminar sus propias barreras psicológicas y miedos».**

2 «Los consejos deberían ser auditados y sus miembros evaluados específicamente. Esto demostraría quién está preparado y trabaja correctamente y quién está ahí porque es amigo del que elige a los consejeros».

3 **«Las empresas que reciban ayudas públicas deberían cumplir con la obligación de asegurar el equilibrio de géneros en el consejo y el comité directivo».**

4 « Un sistema debería contemplar el nombramiento de consejeros profesionales enfocado a obtener resultados, lo que permitiría a las mujeres alcanzar puestos que ahora están basados en la confianza y, por tanto, no están abiertos a ellas».

IZQUIERDO, HUSE Y MÖLTNER (2016)

Woman forward

universität Witten/Herdecke

# III.- ESTRATEGIAS Y PROPUESTAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS

1

70 % de las mujeres encuestadas advierten que es preciso exceder las expectativas de desempeño. Probar repetidamente las capacidades propias.

2

61 % habla de desarrollar un estilo con el que los varones del mismo nivel se sientan cómodos- Esto es, ser asimilada en una cultura masculinizada y su particular modelo de gestión,

3

La mitad de la muestra (50 %) establece que es crucial buscar asignaciones más complejas o exigentes– Perseguir la asignación de tareas con alta visibilidad y complejidad

4

Tener mentores influyentes es la última de las cuatro estrategias más trascendentes para el 37% de encuestadas

RAGINS, TOWNSEND Y MATTIS (1998)

Woman forward

universität Witten/Herdecke

# ¿El pasado?

Woman forward

universität Witten/Herdecke

Woman Forward

universität Witten/Herdecke

# REFLEXIÓN FINAL

El mundo está cambiando a gran velocidad, pero las empresas en España no lo hacen al mismo ritmo. No en vano **ocupamos el puesto numero 16 en la representación del talento femenino en los consejos,** por detrás de países como Eslovenia y Lituania.

Solo las empresas competitivas sobrevivirán a la transformación digital que impacta la mayor parte de los modelos de negocio.

¿Progresa España en conseguir que las mujeres en los consejos estén suficientemente representadas para reflejar la realidad existente en la sociedad global en la que operan nuestras empresas?.

En la UE 7 países han adoptado leyes de cuotas y tres lo han hecho de forma voluntaria pero con amenazas de sanciones, optando por comités y plataformas impulsadas por el poder político.

- ¿Se encuentra el talento femenino de las españolas un % representativo por debajo del de sus colegas europeas?.

¿Cómo pueden llegar las grandes empresas españolas de aquí a 2020 al umbral del 30% de representación femenina en los consejos?.

Woman forward

universität Witten/Herdecke

# Conclusiones

Las cuotas son más rápidas y sus resultados probablemente más fáciles de implementar que un enfoque flexible.

La comunidad empresarial necesita abrir los ojos y ver las ventajas y la creación de valor de la diversidad en general, y de la de género, en particular.

Resulta imprescindible la coordinación de esfuerzos de diferentes grupos de interés para hacer un seguimiento del progresos en torno a este debate (políticos, reclutadores, inversores, empresas y hombres y mujeres líderes).

La propuesta debe apoyarse en la necesidad de crear valor en los consejos y la necesidad de formar específicamente a los consejeros.

Woman Forward

universität Witten/Herdecke

***“El problema de la mujer siempre ha sido un problema de hombres”***

# GRACIAS POR VUESTRA ATENCIÓN


*@mirianizq*

*direccion@com-global.es*

Mirian Izquierdo Barriuso

CEO Comerciando Global
Presidenta Fundación Woman Forward
Investigadora U. Witten/Herdecke