Comité de
BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

EJE&CON
• EJECUTIV@S & CONSEJER@S •

INFORME

Buenas prácticas para la gestión del talento y la mejora de la competitividad en la empresa

elaborado por:

IESE Business School University of Navarra
Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera de Mujer y Liderazgo

con la colaboración de:

FUNDACIÓN más humano

con el patrocinio de:

CaixaBank

CONTENIDOS

	Pág.
Acerca de EJE&CON	2
Cátedra Mujer y Liderazgo del IESE Business School	3
Prólogo	4
1. Introducción	6
1.1 Un camino (lento) hacia la igualdad de oportunidades	6
1.2 Barreras para un pleno desarrollo profesional y personal	7
1.3 El poder de la diversidad en la Alta Dirección y en los Consejos	11
1.4 La importancia del Código de Buenas Prácticas EJE&CON	12
2. Metodología: Presentación de la muestra	14
3. Resultados	20
3.1 Cultura y liderazgo	20
3.2 Medición y seguimiento	23
3.3 Comunicación y sensibilización	25
3.4 Selección, desarrollo y promoción	29
3.5 Retribución	34
3.6 Flexibilización y conciliación	37
4. Principales conclusiones	40
5. Referencias	42
6. Apéndices	44
6.1 Organizaciones participantes en la encuesta	44
6.2 Organizaciones adheridas al Código EJE&CON de Buenas Prácticas	45

Queda completamente prohibida la copia, reproducción, distribución y/o modificación total o parcial de los contenidos del presente documento a través de cualquier medio o soporte, impreso o digital, sin consentimiento expreso previo de sus autores y propietarios: la Asociación Española de Ejecutivas y Consejeras, con N.I.F. G87333431, dirección en Paseo de la Castellana 36-38, 9ª planta, 28046 Madrid (España), inscrita en el Registro Nacional de Asociaciones en el Grupo 1º, Sección 1ª, con Número Nacional 608397.

Índice de tablas y figuras

Tablas

Tablas	Pág.
Tabla 1.1 España: Evolución de la igualdad entre los sexos	6
Tabla 1.2. España en los índices de igualdad	7
Tabla 1.3. Barreras organizativas	9
Tabla 1.4. Barreras sociopolíticas	9
Tabla 1.5. Barreras familiares	10
Tabla 1.6. Barreras personales	10
Tabla 2.1. Sexo de la persona encuestada	14
Tabla 2.2. Encuestados que son miembros del Comité de Dirección	14
Tabla 2.3. Empresas participantes, por sector	15
Tabla 2.4. Empresas participantes, por tamaño	16
Tabla 2.5. Mujeres en el Consejo de Administración y en la Alta Dirección	16
Tabla 2.6. Mujeres en el Consejo de Administración, según número de empleados	17
Tabla 2.7. Mujeres en el Consejo de Administración, según sector	17
Tabla 2.8. Mujeres en la Alta Dirección, según número de empleados	18
Tabla 2.9. Mujeres en la Alta Dirección, según sector	18
Tabla 3.1. Promoción de la participación de la mujer	20
Tabla 3.2. Promoción de la participación de la mujer, por tamaño	21
Tabla 3.3. Promoción de la participación de la mujer, por sector	22
Tabla 3.4. Promoción de la participación de la mujer, por porcentaje de mujeres en Consejos de Administración y en Alta Dirección	22
Tabla 3.5. Formalización de políticas de igualdad	22
Tabla 3.6. Medición y seguimiento	23
Tabla 3.7. Medidas llevadas a cabo para ayudar a la igualdad efectiva	25
Tabla 3.8. Mejoras gracias a las medidas usadas	25
Tabla 3.9. Compromiso explícito y público	26
Tabla 3.10. Comunicación y sensibilización	26
Tabla 3.11. Comunicación y sensibilización, por tamaño	27
Tabla 3.12. Comunicación y sensibilización, por sector	27
Tabla 3.13. Comunicación y sensibilización, por porcentaje mujeres en Consejos de Administración y en Alta Dirección	27
Tabla 3.14. Referencia explícita conciliación e igualdad en Código Ético	28
Tabla 3.15. Dificultades de la mujer para acceder y permanecer en el mercado laboral	29
Tabla 3.16. Dificultades de la mujer para acceder y permanecer en el mercado laboral, por tamaño	30
Tabla 3.17. Dificultades de la mujer para acceder y permanecer en el mercado laboral, por sector	30
Tabla 3.18. Dificultades de la mujer para acceder y permanecer en el mercado laboral, por porcentaje de Mujeres en Consejos y Alta Dirección	31
Tabla 3.19. Medidas en el proceso de selección	31
Tabla 3.20. Diversidad como prioridad en la promoción	31
Tabla 3.21. Diversidad como prioridad en la promoción, por tamaño	32
Tabla 3.22. Diversidad como prioridad en la promoción, por sector	32
Tabla 3.23. Diversidad como prioridad en la promoción por porcentaje de mujeres en Consejos de Administración y Alta Dirección	32
Tabla 3.24. Procesos implementados para favorecer el desarrollo profesional de las mujeres	33
Tabla 3.25. Personas reclutadas último ejercicio, por sexo	34
Tabla 3.26. Personas promocionadas último ejercicio, por sexo	34
Tabla 3.27. Estudios sobre brecha salarial	35
Tabla 3.28. Estudios sobre brecha salarial por tamaño	35
Tabla 3.29. Estudios sobre brecha salarial por sector	36
Tabla 3.30. Estudios sobre brecha salarial, por porcentaje de mujeres en el Consejo de Administración y Alta Dirección	36
Tabla 3.31. Incentivos económicos para favorecer la conciliación	36
Tabla 3.32. Ratio de Brecha salarial entre hombres y mujeres	37
Tabla 3.33. Ratio de Brecha Salarial entre hombres y mujeres por tamaño	37
Tabla 3.34. Dispone de política de trabajo flexible	37
Tabla 3.35. Dispone de política de trabajo flexible por tamaño	38
Tabla 3.36. Dispone de política de trabajo flexible por sector	38
Tabla 3.37. Dispone de política de trabajo flexible, por porcentaje de mujeres en Consejo de Administración y Alta Dirección	38
Tabla 3.38. Medidas de conciliación más adecuadas	38
Tabla 3.39. Tipo de jornada predominante	39
Tabla 3.40. Hombres y mujeres a tiempo parcial	39
Tabla 3.41. Tiempo disponible para comer	39

Figuras

Figuras	Pág.
Figura 1.1. Evolución del porcentaje de mujeres en los consejos del IBEX35	11
Figura 2.1. Empresas participantes, por ámbito y tipo	15
Figura 2.2. Empresas participantes adheridas al código EJE&CON	15
Figura 2.3. Empresas que han obtenido reconocimiento público por Diversidad de género	19
Figura 3.1. Incentivos asociados a la igualdad, por tamaño	24
Figura 3.2. Incentivos asociados a la igualdad, por sector	24
Figura 3.3. Referencia explícita a conciliación e igualdad en Código Ético según sector	28
Figura 3.4. Diversidad como prioridad en la promoción, según empresa premiada	33
Figura 3.5. Estudio sobre brecha salarial, y publicación interna	35

ACERCA DE

EJE&CON

• EJECUTIV@S & CONSEJER@S •

La Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s, EJE&CON, se constituye en el año 2015 para dar continuidad a los lazos profesionales creados entre sus socias fundadoras, todas ellas participantes del Programa Promociona para Mujeres en la Alta Dirección, puesto en marcha por el Ministerio de Sanidad, Asuntos Sociales e Igualdad y la Confederación Española de Organizaciones Empresariales, (CEOE) impartido en ESADE y cofinanciado con fondos de la Unión Europea (EEA Grants).

EJE&CON nace con la misión de impulsar la presencia de las mujeres en los puestos de alta dirección, promoviendo una cultura que prime las capacidades y habilidades profesionales para fortalecer la diversidad, la competitividad y la sostenibilidad de las empresas e instituciones.

Forman parte de EJE&CON más de 700 ejecutiv@s y consejer@s de más de 400 grandes compañías que son la gran mayoría de las sociedades cotizadas, multinacionales y otras compañías no cotizadas. Es por ello por lo que la asociación representa a aquellas mujeres que han alcanzado puestos de relevancia en grandes compañías y que desarrollan su carrera profesional en un ámbito que se rige por pautas de gestión y liderazgo masculinos.

Además, representa todos los sectores, lo que le convierte en una asociación multisectorial con una amplia visión y conocimiento del mundo de la empresa y la sociedad y en un verdadero movimiento social en favor de la mejor gestión del talento para la competitividad de la empresa.

EJECON.ORG

CÁTEDRA MUJER Y LIDERAZGO DEL IESE BUSINESS SCHOOL

La Cátedra Mujer y Liderazgo tiene como objetivo la excelencia académica y la generación de conocimiento sobre estrategias para lograr la integración de la mujer en las organizaciones empresariales. En lo que respecta a la investigación, se ofrece una amplia gama de enfoques comprobados e innovadores que incluyen:

- Profundizar en el conocimiento de las trayectorias profesionales y personales de las mujeres en distintos niveles organizativos.
- Fomentar la humanización de la empresa a través de la investigación y la influencia que la mujer directiva ejerce en la organización.
- Facilitar e impulsar el desarrollo profesional de las directivas mediante redes de apoyo y formación, a fin de que descubran su identidad diferencial y complementaria a la del directivo.
- Ayudar a las empresas y a los directivos varones a comprender su papel complementario al de la mujer directiva, así como el impacto positivo que ambos generan tanto en la compañía como en la sociedad.
- Colaborar con la formación profesional y humana de mujeres directivas, de modo que puedan ser agentes de cambio conscientes de su posible contribución diferencial.
- Buscar modos de cambiar la cultura empresarial para que las mujeres no estén obligadas a renunciar a ninguno de sus dos ámbitos vitales.
- Aportar evidencia empírica que ayude a avanzar en este campo.

La Cátedra Mujer y Liderazgo de IESE Business School ha elaborado el informe "Buenas prácticas para la gestión del talento y la mejora de la competitividad en la empresa", a partir de una encuesta realizada por EJE&CON. La finalidad del estudio es evaluar, de forma agregada, el grado de cumplimiento en las empresas del "Código de Buenas Prácticas para la Gestión del Talento y la Mejora de la Competitividad de la Empresa".

Dra. Nuria Chinchilla
Directora del estudio
Profesora de IESE Business School
Titular de la Cátedra Mujer y Liderazgo

Dra. Esther Jiménez
Investigadora Principal
Decana de la Facultad de Educación de UIC Barcelona,
Lecturer en IESE Business School (Universidad de Navarra)

Dr. Marc Grau
Investigador
Profesor en UIC Barcelona
Investigador en la Harvard Kennedy School

PRÓLOGO

El Comité de Buen Gobierno Corporativo de la Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s, EJE&CON, diseñó en 2016 un modelo de buenas prácticas que se plantea como un proyecto trasformador de las organizaciones y del tejido empresarial español. El inicio fue la redacción del Código para la gestión del Talento y la Competitividad de la empresa. Este documento cuenta hoy con el aval de más de 60 empresas españolas de todos los sectores productivos, que se han sentido reflejadas y comprometidas con sus principios y recomendaciones.

El Código es un documento para un "cambio 4.0" en las empresas, que diseña caminos para acceder a los puestos de máxima responsabilidad con independencia del género del profesional y de las circunstancias personales o familiares. Además de ser un impulsor del valor ético y estratégico del equilibrio de género para garantizar la eficiencia y sostenibilidad.

Con este Código se pretende tener líderes diversos, con una nueva perspectiva que valore la empatía y la gestión del cambio como claves para avanzar hacia una empresa y sociedad más ética, responsable y competitiva. No es ésta una postura retadora, y no requiere actitudes condescendientes o paternalistas. Más bien al contrario, requiere de la cooperación de todos los profesionales, hombres y mujeres.

Nuestro objetivo es convertir este informe para la gestión del talento y la mejora de la competitividad en la empresa en un análisis recurrente sobre las mejores políticas y prácticas que favorecen que las mujeres entiendan que su acceso en la escala profesional es posible sin dejar de ser lo que son, y que quienes puedan aspirar a la más alta dirección, lo consigan, percibiendo que además es un lugar accesible, confortable y compatible con la vida personal.

El documento, por la universalidad de sus propuestas, está a punto de iniciar su camino por Latinoamérica, donde se espera que continúe guiando a las organizaciones en cómo gestionar el talento interno.

Este proyecto sirve a la sociedad, a las empresas y a las personas, porque todo cambio ha de tener en cuenta las tres dimensiones. Además, trata de extraer de la experiencia el camino para configurar un tejido empresarial más inclusivo, humano, sostenible y competitivo. Con el Código, se está contribuyendo a generar cultura de progreso y a poner las vías para que las empresas evolucionen al ritmo que demanda una sociedad diversa y en constante evolución.

Gracias a todos. En primer lugar, a CaixaBank por su apoyo, sin el cual no habría sido posible llevar adelante esta iniciativa; y a las casi cien empresas participantes en el estudio, por su generosidad y compromiso a la hora de poner en común su experiencia en la gestión de la diversidad en los distintos niveles de la organización.

En segundo lugar, a las profesoras Nuria Chinchilla y Esther Jiménez, por el magnífico trabajo, al saber extraer de la información las más valiosas conclusiones y aportar sus conocimientos sobre la gestión de personas en organizaciones, para enriquecer los datos y aportar ciencia, escala y dimensión.

En tercer lugar, a María Sánchez-Arjona y Stephanie Zweifel, Presidente y Directora de Empresas de la Fundación máshumano, por su valiosa colaboración impulsando la participación de la red de empresas de la Fundación.

Y, finalmente, a todos los socios de EJE&CON, comprometidos a extender a todo el tejido empresarial, instituciones y demás organizaciones el valor ético y la estrategia del equilibrio de género, demostrando que hay una nueva forma de gestionar el talento: el talento sin género. Os animamos a hacerlo posible.

Paloma del Val
Coordinadora y coautora del Código. Vicepresidenta y corresponsable del Comité de Buen Gobierno Corporativo de EJE&CON.

COMITÉ DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO DE EJE&CON

El equipo de trabajo que está formado por un grupo de profesionales del derecho, la responsabilidad corporativa, la estrategia, las finanzas, la universidad y los recursos humanos, ha preparado el código de buenas prácticas para la gestión del talento y la mejora de la competitividad de la empresa.

Responsables:

Paloma del Val
Coordinadora y coautora del Código. Vicepresidenta y corresponsable del Comité de Buen Gobierno Corporativo de EJE&CON.

Dra. Esther Núñez Romero-Balmas
Coautora del Código. Vicepresidenta y corresponsable del Comité de Buen Gobierno Corporativo de EJE&CON

Vocales:

Isabel Alonso Matey
Vocal. Coautora del Código. Vicepresidenta y corresponsable del Comité de Sponsorship de EJE&CON

Cristina Sancho Ferrán
Vocal. Coautora del Código. Vicepresidenta y corresponsable del Comité de Comunicación de EJE&CON

Mar Santana Rollán
Vocal. Coautora del Código. Socia fundadora de EJE&CON

Beatriz von Munthe af Morgenstierne Ramírez
Vocal. Coautora del Código. Socia de EJE&CON

Yolanda Pérez Pérez
Vocal. Coautora del Código. Socia de EJE&CON

Yolanda Barreros Gutiérrez
Vocal. Coautora del Código. Socia de EJE&CON

1. INTRODUCCIÓN

1. 1 Un camino (lento) hacia la igualdad de oportunidades

En la sociedad occidental se han dado notables pasos para mejorar el estatus de las mujeres y lograr la igualdad y el liderazgo que, tradicionalmente, poseen los hombres. A pesar de estos avances, las mujeres continúan careciendo de las mismas oportunidades de acceso a puestos de máxima responsabilidad, tienen una menor participación en el mercado laboral (remunerado), perciben menor salario y, en consecuencia, reciben una pensión inferior al llegar a la jubilación (Chinchilla, Jiménez, & Grau, 2014), todos ellos aspectos que impactan en su calidad de vida. A nivel mundial, y en términos generales, las mujeres tienen menos opciones de acceso a la educación que los hombres, mayor exclusión digital (p.ej. acceso a un teléfono móvil o a internet), menor disponibilidad financiera (p.ej. acceso a una tarjeta de crédito, o cuenta corriente) y, lo que es aún más grave, sufren un mayor grado de violencia.

Es necesaria una respuesta holística que contemple una serie de acciones desde diferentes niveles: *macro* (organismos internacionales y gobiernos, a través de legislación, políticas públicas, infraestructuras y programas educativos), *meso* (instituciones y organizaciones, a través de una nueva cultura organizativa, políticas efectivas, y recursos disponibles), y *micro* (familias e individuos, a partir de una nueva mirada capaz de transformar las posibles normas, conductas y actitudes sesgadas).

En el caso español, como en otras muchas sociedades postindustriales, en los últimos años observamos una buena e intensa evolución en relación al posicionamiento y las actitudes sobre la igualdad de oportunidades, y en el incremento de la participación femenina en los ámbitos político y económico. Como muestra la tabla 1.1, la actitud sobre la igualdad ha cambiado sustancialmente en los últimos 25 años, tanto entre los hombres como entre las mujeres. Del mismo modo, la proporción de escaños ocupados por mujeres en el Congreso de los Diputados ha pasado del 14,6% en 1990, al 41,1% en 2015, y la tasa de participación femenina en el mercado laboral ha aumentado del 42.2% (1999) al 70% (2015).

Tabla 1.1 España: Evolución de la igualdad entre los sexos

	Indicadores		1990	1997	2002	2007	2015
Actitudes sobre igualdad de oportunidades	Proporción de españoles que está de acuerdo con: cuando el trabajo es escaso, los hombres deberían tener más derecho a trabajar que las mujeres[1]	Hombres	29,3	26,8	15,4	19,8	12,6
		Mujeres	30,8	27,0	17,4	14,6	11,5
Participación políticas de las mujeres	Proporción de escaños ocupados por mujeres en el Congreso[1]		14,6	24,7	28,3	36,6	41,1
Participación laboral de las mujeres	Tasa de participación laboral femenina[3]		42,2	49,2	54,7	62,8	70,0

Fuente: [1] World Values Survey (1990-1994, 1995-1999, 2000-2004, 2005-2009, 2010-2014); [2]Inter-Parliamentary Union (1990, 1997, 2002, 2007, 2015), [3]OECD (1990, 1997, 2002, 2007, 2015). Adaptado de Tanquerel & Grau-Grau (Tanquerel & Grau-Grau, 2019).

Es interesante observar también la posición que ocupa España en los distintos índices y rankings elaboradores sobre igualdad (ver tabla 1.2), y también examinar los factores en los que España está mejor posicionada y, especialmente, aquellos en los que necesita mejorar. De entre los índices que miden la igualdad de oportunidades, destacamos los siguientes: *Global Gender Gap (GGG) Index*, elaborado por el World Economic Forum, el *Índice I-Wil* (IESE - Women in Leadership) elaborado por el IESE Business School[1],

(1) Índice I-Wil https://media.iese.edu/upload/AFEstudioIndiceIWilBAJA_1.pdf

y el *Glass Ceiling Index* elaborador por la revista The Economist. En ellos se observa que España ocupa una posición relativamente aceptable cuando se contempla a nivel global.

Tanto el *Global Gender Gap Index* como el *Índice I-Wil* se componen de cuatro grandes dimensiones, que contienen distintos indicadores. En ambos índices, la política es la dimensión en la que España ocupa un puesto más elevado (el puesto 24 de 189 en el *Global Gender Gap Index*, y el 7º puesto de entre los 34 países de la OCDE analizados en el *Índice I-Wil*. Esta buena posición se debe al alto porcentaje de mujeres que ocupan un puesto en el Consejo de Ministros, y al de las mujeres que tienen un escaño en el Congreso de los Diputados (Chinchilla, Jimenez, & Grau, 2018). Junto a la política, el alto nivel que ocupa en la dimensión personal (40 de 189 en el *Global Gender Gap Index*, y 2 de 34 en el *Índice I-Wil*) muestra el elevado número de mujeres con estudios universitarios en comparación a los hombres: mientras el porcentaje de mujeres de entre 35 y 44 años con estudios universitarios era del 50% en el año 2018, el porcentaje de hombres con el mismo nivel de estudios disminuía a un 39%.

El liderazgo que tienen las mujeres a nivel personal no se ve recompensado con un reconocimiento social ni en el ámbito empresarial.

Cuando se analizan las dimensiones social y empresarial, España desciende muchas posiciones en los rankings: ocupa el número 80 de 149 en el *Global Gender Gap Index*, y el puesto 25 de 34 en el *Índice I-Wil*. Entre otros indicadores, observamos como España se encuentra a la cola en cuanto a la igualdad de salario por un trabajo similar (puesto 129 de 149, según el GGG Index), o por realizar un trabajo a tiempo parcial involuntario (puesto 25 de 34, en el I-WIL). También en el ámbito social España se encuentra a la cola, entre otras causas, por la avanzada edad a la hora de tener el primer hijo (31,9 años) –donde se sitúa en la penúltima posición (33 de 34, I-WIL)-, y por tener una de las tasas de fertilidad más bajas del mundo (1.33 en 2018), con las consecuencias que a largo plazo supone para la economía y la calidad de vida de las personas.

Tabla 1.2. España en los índices de igualdad

Ranking	Institución que elabora el índice	Posición Global	Posición en Participación Económica/ Empresarial
Global Gender Gap Index 2018	World Economic Forum	**29** de 149	**80** de 149
Índice I-WIL	IESE Business School	**8** de 34	**25** de 34
Glass Ceiling Index	The Economist	**15** de 29	**---**

Los anteriores indicadores hacen necesario analizar con más detalle las causas de desigualdad en el campo económico y empresarial en España. Por este motivo, a continuación, se analizarán algunas de las barreras que impiden que las mujeres puedan desarrollar plenamente su trayectoria profesional y personal.

1. 2 Barreras para un pleno desarrollo profesional y personal

Para poder avanzar en la igualdad real de oportunidades en el mercado laboral, es necesario primero comprender cuáles son las barreras que, sistemáticamente, dificultan y frenan este avance. Esta sección presenta cuatro tipos de barreras: organizativas, sociopolíticas, familiares y personales. Todas tienen en común su carácter invisible y cotidiano, y unos ejes sobre los que en gran medida pivotan: la maternidad y la doble carga laboral.

El hecho de tener un hijo parece, hasta ahora, tener consecuencias opuestas entre hombres y mujeres. Los hombres que son padres disfrutan del llamado *fatherhood premium* (Killewald, 2012), lo que repercute en su promoción o en mejores condiciones laborales que los hombres que no tienen hijos. Este hecho se debe a que la paternidad se asocia a la estabilidad, el com-

promiso, y la responsabilidad. Por el contrario, las mujeres que son madres experimentan lo contrario: menos probabilidades de promoción y de mejoras en las condiciones laborales. Este último fenómeno se conoce como *motherhood penalty* (Budig & England, 2001; Correll, Benard, & Paik, 2007), debido a que la maternidad se asocia a una menor predisposición hacia el trabajo y a una reconfiguración de las prioridades.

La mayoría de las organizaciones siguen considerando que los empleados pueden y están dispuestos a dedicar largas jornadas laborales, ignorando la existencia de otras responsabilidades que les exija una dedicación de su tiempo (Acker 1990). Tradicionalmente se asocia a los hombres el papel de sostener a sus familias, mientras que a las mujeres se les atribuye el cuidado del hogar (Ely y Meyerson 2000).

Bajo el anterior paradigma, las organizaciones excluyen a las personas que tienen o prevén tener responsabilidades familiares significativas. Los estudios más recientes sugieren que los hombres que se implican de forma activa en el cuidado de sus hijos sufren las mismas consecuencias que las madres (Coltrane, Miller, Dehaan, & Stewart, 2013; Rudman & Mescher, 2013). En este sentido, existe una penalización, no tanto en función del sexo, sino debida a una maternidad o paternidad activa que iría en perjuicio de la noción del trabajador ideal, un estereotipo que no ha variado en las últimas cuatro décadas (Williams, 2000).

Por el contrario, otros estudios muestran que el lugar de trabajo de un padre puede configurar su grado de participación en el hogar (Russell y Hwang 2004). Por ejemplo, algunas organizaciones otorgan licencias de paternidad después del nacimiento de un hijo, o políticas laborales flexibles para permitir que los hombres puedan flexibilizar su horario de trabajo para atender las necesidades del cuidado de los hijos. Por el contrario, otros estudios (Haas y Hwang 1995) señalan que, a pesar de la existencia de las anteriores políticas, las prácticas y normas institucionales discriminan a los padres que se involucran en la atención de sus hijos, como se ha visto anteriormente.

En el estudio "Maternidad y trayectoria profesional. Análisis de las barreras e impulsores para la maternidad de las mujeres españolas" (Chinchilla, Jiménez, & Grau, 2017), en el que participaron cerca de 8000 mujeres de toda España, se valoraban las posibles barreras que frenan su pleno desarrollo laboral y personal. Entre los cuatro tipos de barreras propuestos, las más relevantes, y por lo tanto donde queda más trabajo por hacer, fueron las barreras organizativas (tabla 1.3), y las barreras sociopolíticas (tabla 1.4). Ambas barreras coinciden con los resultados de los índices anteriormente citados.

Los estudios sugieren que las organizaciones y, en definitiva, las personas que las dirigen -*focus* del presente estudio-, tienen una importancia crucial a la hora de eliminar o reducir estos frenos invisibles. La tabla 1.3 muestra las principales barreras organizativas que perciben las mujeres, entre las que destaca la falta de flexibilidad de las empresas (91,5%). Este dato es significativo, dado que son muchas las empresas que incluyen medidas de flexibilidad en sus políticas sociales. Sin embargo, una gran mayoría de empleados siguen reclamando flexibilidad laboral en su entorno de trabajo. Esto se debe a que el trabajador que usa de esas políticas se percibe como menos comprometido y, por tanto, se aleja del trabajador ideal que se tiene como referente (Davies & Frink, 2014).

La segunda gran barrera organizativa está ligada con el punto anterior, y de nuevo con la imagen del trabajador ideal: un 85,6% de las personas consideran que existe una cultura de empresa muy poco sensible con la maternidad y la paternidad. Por el contrario, las empresas que se consideran solidarias son más propensas a facilitar beneficios familiares (Thompson et al. 1999).

Con porcentajes superiores al 65%, se considera que frenan la igualdad de oportunidades el hecho de que los hombres prefieren promocionar a hombres (78,5%), la falta de oportunidades profesionales para las mujeres (77,5%), la discriminación de las mujeres por el hecho de ser madres (73,1%), la carencia de referentes femeninos en determinados puestos laborales (65,7%), y la falta de apoyo de los supervisores (64,7%). Las organizaciones dirigidas por hombres reportan una menor aceptación del uso de políticas sociales (Bygren y Duvander 2006). Sin embargo, las personas que trabajan para empresas en las que habitualmente los hombres utilizan permisos de paternidad, facilitan el uso de estas prácticas (Bygren y Duvander 2006; Haas y Hwang 1995). Finalmente, los estudios señalan que el apoyo de la dirección es fundamental para que los hombres soliciten estos permisos (Russell y Hwang, 2004). Un jefe que considera importante que los empleados atiendan sus responsabilidades familiares, pone el énfasis en que la cultura corporativa valore el equilibrio entre el hogar y el trabajo.

Tabla 1.3. Barreras organizativas

BARRERAS	%
Falta de flexibilidad	91,5
Cultura de empresa muy poco sensible con la maternidad/paternidad	85.6
Los hombres prefieren promocionar hombres	78,5
Falta de oportunidades profesionales	77,5
Se discrimina a las mujeres por ser madres	73,1
Carencia de referentes femeninos	65,7
Falta de apoyo de supervisores	64,7

Fuente: (Chinchilla, Jimenez & Grau, 2017). N=7804

Otro tipo de barreras muy presentes y cotidianas en el contexto español son las barreras sociopolíticas. España se encuentra en una baja posición en cuanto al apoyo que presta a las familias españolas, en el escaso reconocimiento del importante papel que la familia presta a la sociedad, y en el valor que la maternidad y la paternidad tienen como motor del futuro capital social (Meil Landwerlin, 2006; Salido & Moreno, 2004). Con un porcentaje de más del 75%, las mujeres españolas consideran las barreras sociopolíticas como un freno para su desarrollo profesional: por el escaso apoyo a la maternidad (96,6%), las insuficientes ayudas a las familias (96,3%), el poco reconocimiento que se da a la maternidad (93,6%) y al papel de las familias (92,7%), el desencaje entre los horarios escolares y los horarios laborales (92,2%), los estereotipos de roles masculinos y femeninos (88,6%), los horarios de comidas extensos (77,5%), o una comprensión masculina del éxito (75,9%). Esta última barrera, aunque es percibida como menos notoria y visible, tiene consecuencias negativas en la valoración de las capacidades de las mujeres para acceder a los puestos de dirección (Ely y Meyerson 2000).

Tabla 1.4. Barreras sociopolíticas

BARRERAS	%
Escaso apoyo de la maternidad	96,6
Pocas ayudas a las familias	96,3
Escaso reconocimiento maternidad	93,6
Escaso reconocimiento papel familias	92,7
Desencaje entre horarios escolares y laborales	92,2
Estereotipo roles masculinos y femeninos	88,6
Horario de comidas extensas	77,5
Comprensión masculina del éxito	75,9

Fuente: (Chinchilla, Jiménez & Grau, 2017). N=7804

No todas las barreras son externas, también existen importantes barreras internas en el ámbito de la propia familia y en los roles que adoptan cada uno de sus miembros. Entre los factores internos, distinguimos las barreras familiares de las barreras personales, estas últimas con un peso menor de entre las analizadas. Entre las barreras familiares destacan la sobrecarga de roles profesionales y familiares (68,6%) y el escaso apoyo del cónyuge o pareja (60,4%), en total sintonía con los estudios empíricos que comparan los usos del tiempo entre madres y padres que trabajan a jornada completa, en los que la mayoría del peso de las responsabilidades domésticas y familiares siguen recayendo en las mujeres, aunque se participe con la misma intensidad en el mercado laboral (Ajenjo Cosp & García Román, 2011; Gutiérrez-Domènech, 2010).

Tabla 1.5. Barreras familiares

BARRERAS	%
Si mi trabajo o el de mi cónyuge fuera más flexible, no tendrían que cuidar a mis hijos otras personas	71,7
Tengo sobrecarga de roles profesionales y familiares	68,6
Tengo poco apoyo de mi cónyuge o pareja	60,4
No puedo costear servicio de cuidado a hijos	54,0
Si no fuera por mis padres/suegros tendría que quedarme en casa	48,9
Influencia personas cercanas para que trabaje fuera del hogar	42,4
Influencia personas cercanas para que trabaje en el hogar	25,6
No tengo apoyo de mis padres/suegros	24,4

Fuente: (Chinchilla, Jiménez & Grau, 2017). N=7804

Como se ha descrito anteriormente, aunque las barreras internas, y más en concreto, las barreras personales son las que tienen menos peso y relevancia en el conjunto de este tipo de barreras, es necesario estudiarlas ya que constituyen un techo que impide el total desarrollo de la mujer. A modo de resumen, estas barreras pivotan sobre dos grandes temas: la carencia de determinadas competencias y la falta de confianza que manifiestan tener un tercio de la muestra analizada. Junto a las dos anteriores, un tercer factor relevante es el de la escasa aspiración por asumir mayores retos profesionales que, aunque es totalmente legítimo, limita las perspectivas de alcanzar un mayor desarrollo profesional y supone una barrera invisible que limita y excluye futuras oportunidades ante hombres que se encuentren en la misma situación.

Tabla 1.6. Barreras personales

BARRERAS	%
Falta de formación en áreas tradicionalmente masculinas (STEM)	54,0
Me infravaloro	34,8
Temo fracasar	34,5
Falta de competencias profesionales	30,7
Falta de confianza en mí misma	28,4
No tengo más aspiraciones	20,3

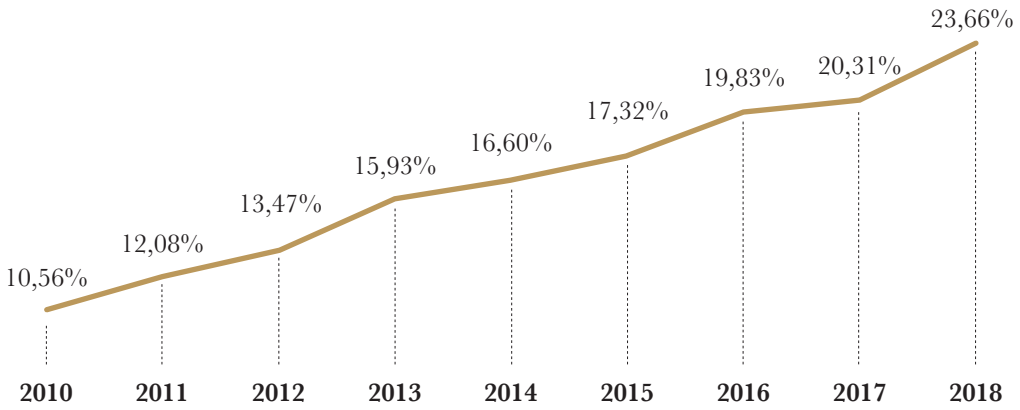
Fuente: (Chinchilla, Jiménez & Grau, 2017). N=7804

Una vez analizadas las principales barreras que dificultan la integración entre el trabajo y la familia, y que frenan el pleno desarrollo de la mujer en ambos ámbitos, la siguiente sección pretende profundizar en las dificultades, avances y situación actual de las mujeres en la Alta Dirección y en los consejos de Administración en España.

1. 3 El poder de la diversidad en la Alta Dirección y en los Consejos

Durante los últimos años se está produciendo en España el llamado *board refreshment*. En el caso específico de la incorporación de las mujeres, mientras el número de Consejeros ha descendido un 23,83% desde el año 2010, se ha duplicado el número de consejeras en ese mismo periodo de tiempo, y se está llevando a cabo una progresiva y constante sustitución de consejeros, impulsada en gran medida por la Ley de Sociedades de Capital[2], el Código de Buen Gobierno (CNMV, 2015), y por la propuesta de la Comisión Europea (European Commission, 2012). Aunque se ha avanzado mucho, queda mucho por hacer. En estos momentos, España no llega a cumplir la cuota del 30% de mujeres en los Consejos de Administración que recomienda la CNMV (CNMV, 2015) para el año 2020. Más lejos está de cumplir el 40% recomendado por la Comisión Europea (European Commission, 2012).

Figura 1.1. Peso relativo de las mujeres en el IBEX35



Entre las teorías que explican la esencial y necesaria diversidad en la Alta Dirección y en los Consejos de Administración de las empresas (Isidro & Sobral, 2015), la llamada *teoría de la agencia* (Jensen & Meckling, 1976), aplicada a los consejeros, explicaría la función crítica que tienen en la supervisión y en el incremento de valor de la empresa a quien representan. La abundante literatura académica afirma que los Consejos requieren de gran variedad de habilidades, información y experiencias para ejercer un gobierno y supervisión efectivos (Hillman & Dalziel, 2003).

La *teoría de la dependencia de recursos* (Pfeffer & Salancik, 1978) describe que los consejos tienen la función de facilitar el acceso a recursos que son vitales para el éxito de la organización, describiendo entre las principales funciones las de 1) asesorar y aconsejar 2) otorgar legitimidad, 3) crear los canales de comunicación necesarios entre la empresa y el exterior, y 4) cumplir los compromisos y colaboración externos a la compañía. Para maximizar estas funciones, es necesario contar con un consejo diverso, que requiere de diferentes perfiles.

(2) Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo (diciembre, 2014). https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2010/07/02/1/con

La *teoría del capital humano* (Becker, 1964) sugiere que la empresa se beneficia de la diversidad y riqueza que proporcionan la acumulación de capitales, de conocimiento y de habilidades que cada persona aporta. En este sentido, afirma que a mayor diversidad de consejeros, más diversidad de recursos, de conocimientos y de habilidades, y en definitiva, mayor rendimiento del Consejo y mayor creación de valor de la empresa.

Por último, la *teoría de psicología social* reconoce que el status e impacto de los grupos minoritarios depende del contexto social y de las dinámicas de grupo, con efectos positivos o negativos en función de las dinámicas, en este caso, de los miembros del Consejo de Administración. En este sentido, hay estudios que revelan que los Consejos con miembros heterogéneos son, en ocasiones, menos cooperativos, sufren más conflictos emocionales, y en definitiva, son menos efectivos que los grupos más homogéneos. La falta de diversidad y de formación, son aspectos que explican los resultados negativos que revelan especialmente los estudios académicos, frente a los que suelen presentar los informes de consultarías estratégicas (McKinsey, 2007, 2018).

En los últimos años, ha habido un boom de investigaciones académicas que han tenido como objetivo medir el impacto de la diversidad de género y la productividad de la empresa. Mientras unos estudios apuntan que disponer de un Consejo de Administración con alta diversidad de género tienen un impacto positivo en la cuenta de resultados (Campbell & Mínguez-Vera, 2008; Smith, Smith, & Verner, 2006), otros estudios sugieren que es indiferente (Chapple & Humphrey, 2014; Dale-Olsen, Schøne, & Verner, 2012; Iren, 2016) o incluso que puede ser contraproducente (Adams & Ferreira, 2009; Ahern & Dittmar, 2012; Bøhren & Strøm, 2010; Hogan & Huerta, 2019). Un estudio reciente publicado en una de las revistas más prestigiosas del mundo, analiza 140 investigaciones de esta naturaleza y muestra que ciertamente los resultados son mixtos (Post & Byron, 2015).

El estudio del *Peterson Institute for International Economics*, realizado en 21.980 empresas de 91 países, sugiere que la presencia de mujeres en puestos de liderazgo mejoraría los resultados de las empresas: una compañía rentable en la que el 30% de los directivos sean mujeres puede conseguir un aumento en su beneficio neto de más de un 1%, en comparación con otra de características similares sin mujeres en sus puestos de liderazgo. Al considerar el conjunto de la muestra, tanto de las empresas rentables como las no rentables, los resultados que se produjeron fueron más llamativo aún: la empresa con más mujeres puede alcanzar un incremento de seis puntos porcentuales, cuando el beneficio neto medio se sitúa en algo más del 3%. En vista de los anteriores datos, el estudio concluye que las políticas que favorecen un ascenso más generalizado de las mujeres a puestos de dirección, generan resultados positivos.

Más allá de los anteriores resultados y del altísimo grado de consenso que existe entre diversidad de género en los Consejos y la eficiencia y creación de valor en las organizaciones (Harjoto, Laksmana, & Lee, 2015; Isidro & Sobral, 2015), hay que valorar la riqueza que en sí misma supone siempre la diversidad y la necesidad de impulsar la igualdad de oportunidades para aflorar, atraer, desarrollar y fidelizar el talento, especialmente en los puestos de Alta Dirección y en los Consejos de Administración.

Este objetivo es el que pretende impulsar EJE&CON promoviendo, entre otras iniciativas, el Código de Buenas Prácticas.

1. 4 La importancia del Código de Buenas Prácticas EJE&CON

La Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s (EJE&CON), nació en el año 2015, con el compromiso de apostar por el talento sin género, promocionando la presencia femenina en los puestos de Alta Dirección y en los Consejos de Administración. Para ello, EJE&CON se plantea cuatro grandes ejes: 1) facilitar un espacio de encuentro a los socios que ya son consejeros, identificando también a los consejables, 2) situar el talento sin sesgos de género como motor de transformación de empresas e instituciones, con especial atención a la brecha de género digital y comprometiendo al hombre -*Engage Men*- para que este tenga un rol activo en el impulso y refuerzo de la presencia femenina en las organizaciones 3) ser observatorio de diversidad, y 4) extender la aplicación, a todo el tejido social de los principios y recomendaciones del Código de Buenas Prácticas para la gestión del Talento y la mejora de Competitividad de las empresas que es la línea programática de la Asociación, con el doble objetivo de impulsar el desarrollo profesional de las mujeres y de servir de guía de actuación para las organizaciones en su búsqueda de la justicia, la ética, la transparencia, y la sostenibilidad.El código de Buenas Prácticas que el Comité de Buen Gobierno Corporativo de EJE&CON diseñó en 2017, se centra en cuatro grandes Principios y diez recomendaciones, además de un procedimiento de evaluación de los avances obtenidos por las empresas que hayan decidido adoptar las Recomendaciones del Código.

A continuación se describen los principios y recomendaciones del Código EJE&CON:

PRINCIPIOS	RECOMENDACIONES
1º. Las organizaciones deben promover la igualdad de oportunidades desde el compromiso de la Alta Dirección.	**1ª.** El órgano de gobierno aprobará cada dos años, o coincidiendo con la aprobación del Plan Estratégico de la empresa, una Agenda Corporativa de Igualdad elaborada por el Comité de Dirección con el objetivo de implementar las políticas de igualdad de oportunidades en el seno de la empresa.
2º. Las organizaciones deben establecer mecanismos para dotar de transparencia a las políticas de igualdad de oportunidades.	**2ª.** Las políticas que defina el Comité de Dirección en la Agenda Corporativa de Igualdad deben incluir herramientas e indicadores que permitan realizar un seguimiento y medir los avances, así como su grado de cumplimiento.
	3ª. Se designará un órgano responsable de Igualdad de Género cuya actividad sea liderar las líneas estratégicas que marque el Comité de Dirección e informar al Comité de Nombramientos o al órgano correspondiente en el caso de que éste no esté constituido.
	4ª. Las políticas de Igualdad deben ser ampliamente difundidas en la organización.
	5ª. La Agenda Corporativa de Igualdad debe proyectar sus principios hacia el exterior, en sus políticas comerciales, en la comunicación con sus grupos de interés y en general con la sociedad.
3º. Las organizaciones deben favorecer el reconocimiento del talento sin género.	**6ª.** La Agenda Corporativa de Igualdad elaborada por el Comité de Dirección promoverá, bajo la gestión del órgano de Igualdad de Género, procesos laborales que posibiliten el desarrollo profesional y el reconocimiento del talento sin género en la organización.
	7ª. La Agenda Corporativa de Igualdad establecerá objetivos claros sobre igualdad de oportunidades para cada área de la organización.
	8ª. La Agenda Corporativa de Igualdad contemplará programas de mecenazgo y mentorización para las empleadas de alto potencial en el que participarán los ejecutivos senior de la empresa.
	9ª. La Agenda Corporativa de Igualdad establecerá programas internos de coaching y un marco para la creación de redes de mujeres en la organización que favorezca el cambio de mentalidad de las mujeres profesionales.
4º. Las organizaciones deben promover una cultura que fomente una relación equilibrada entre la organización y el individuo.	**10ª.** La Agenda Corporativa de Igualdad contemplará la implantación de las medidas que permitan flexibilizar el horario de trabajo, facilitar la conciliación de la vida laboral, personal y familiar y fomentar la puesta en práctica de estas medidas.

En base a las anteriores recomendaciones, EJE&CON diseñó una encuesta para evaluar, de forma agregada, el grado de cumplimiento en las empresas del "Código de Buenas Prácticas para la Gestión del Talento y la Mejora de la Competitividad de la Empresa", en colaboración con la Cátedra Mujer y Liderazgo del IESE Business School. El objetivo de la encuesta es doble:

- Identificar los principales ejes de actuación que las organizaciones están afrontando a favor de la igualdad de oportunidades profesionales de hombres y mujeres.
- Detectar las dificultades reales que pueden impedir el avance de la igualdad sustantiva en los puestos directivos.

El presente informe muestra los resultados de la encuesta y las principales conclusiones de la misma. Los resultados permitirán analizar la situación de partida y deducir las claves para garantizar la igualdad real entre mujeres y hombres, lograr la plena incorporación de la mujer al mercado laboral, eliminar la brecha salarial y fomentar que la mujer acceda a puestos directivos atendiendo a criterios basados en el talento sin género. A continuación, se presenta la metodología y la muestra de las empresas que han participado en el presente estudio.

2. METODOLOGÍA: Presentación de la muestra

La encuesta del código de buenas prácticas para la gestión del talento y la mejora de la competitividad de la empresa, fue distribuida per EJE&CON a principios de 2019 a más de un centenar de empresas españolas. Un total de 100 organizaciones han participado en el estudio.

El cuestionario iba dirigido a responsables de Recursos Humanos, Dirección de Personas o Directores Generales, y se pedía que contestaran a las preguntas en representación de cada organización. Contar con una sola voz facilita la recolección de datos, da coherencia a las respuestas requeridas, y permite disponer de una visión global y panorámica de la empresa.

Aunque en sucesivos estudios puede ser conveniente abrir el cuestionario a otras personas, con el fin de obtener diferentes perspectivas, el perfil de las 100 personas que contestaron el cuestionario es sumamente interesante por el puesto privilegiado que ocupan en el seno de su empresa: 30% CEOs o Presidentes de Consejos, 17% Directores Generales, 5% Socios, 55% Directores de Personas, y 10% Directores de Responsabilidad Social Corporativa. Tal y como indica la tabla 2.1, un 84% de los encuestados fueron mujeres, y un 41% miembros del Comité de Dirección sin diferencias significativas entre hombres y mujeres (tabla 2.2.).

Tabla 2.1 Sexo de la persona encuestada

	Mujer	Hombre
%	84%	14%

Tabla 2.2 Encuestados que son miembros del Comité de Dirección

	Sí	No	% Sí
Hombre	5	7	42%
Mujer	30	44	41%

Entre las organizaciones que han participado en el estudio, se puede observar una cierta heterogeneidad con relación al sector productivo, siendo el sector servicios el que predomina en el estudio: el 23% de las empresas ofrecen servicios profesionales (consultoría o auditoría, entre otros), el 14% ofrecen servicios financieros (banca, aseguradoras, entre otras), 11% ofrecen servicios de transporte y turismo, y el 5% otro tipo de servicios. Siguiendo por su peso relativo, en el estudio destacan el 12% de empresas clasificadas como life sciences –en su mayoría empresas relacionadas con la industria farmacéutica-, el 11% empresas del sector energético, y el 10% de empresas de la industria y la construcción. Un tercer grupo, con un menor peso en el estudio, está compuesto por un 8% de empresas dedicadas a la IT, un 4% perteneciente al comercio, y un 2% al sector educativo.

Tabla 2.3. Empresas participantes, por sector

SECTOR	%
Servicios Profesionales (Consultoría, Auditoría, Otros)	23%
Servicios Financieros	14%
Life Sciences	12%
Servicios (Transporte, Turismo, Otros)	11%
Energía	11%
Industria y construcción	10%
IT	8%
Otros Servicios	5%
Comercio	4%
Educación	2%
Total	**100%**

Del total de las empresas participantes en el estudio, un 60,5% son empresas españolas, y un 39,5% son filiales españolas de empresas extranjeras. El 96% son empresas privadas, frente al 4% que pertenecen al sector público.

Un tercio del total de empresas son cotizadas (figura 2.1) y, finalmente, un 34% de las empresas participantes estaban adheridas en ese momento al código EJE&CON (figura 2.2).

Figura 2.1. Empresas participantes, por ámbito y tipo

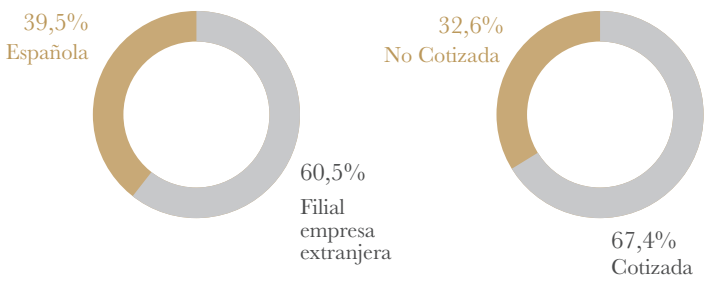


Figura 2.2. Empresas participantes adheridas al código EJE&CON

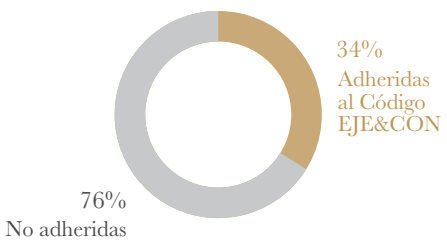


Tabla 2.4. Empresas participantes, por tamaño

TAMAÑO	%
Menos de 50	17%
Entre 50 y 199	16%
Entre 200 y 999	15%
Entre 1.000 y 5.000	29%
Más de 5.000	23%
Total	**100%**

Con relación al tamaño, observamos en la tabla 2.4 una participación bastante equilibrada de los cinco tipos categorizados para el estudio. Destacan las empresas con entre 1.000 y 5.000 empleados (29%) y las que tienen más de 5.000 (23%). A estas les siguen las empresas con menos de 50 empleados (17%), las que tienen entre 50 y 199 trabajadores (16%) y las de entre 200 y 999 empleados (15%) en el momento de completar el cuestionario.

Es interesante observar también el porcentaje de mujeres en el Consejo de Administración y en la Alta Dirección (tabla 2.5). Del total de empresas participantes, un 22% no dispone de ninguna mujer en su Consejo de Administración (22 empresas), un 35% tiene menos de un 10% de mujeres, un 15% tiene entre un 10 y 30% de mujeres en el Consejo de Administración, un 14% reporta entre un 30 y 50% de mujeres en el Consejo de Administración y, finalmente, un 14% de las empresas que han participado en el estudio confirma tener más de un 50% de mujeres en el Consejo de Administración (14 empresas). En conjunto, sólo el 28% de las empresas cumplía con la recomendación de la CNMV de contar con el 30% de mujeres en sus Consejos de Administración.

Si nos centramos en la Alta Dirección, observamos que un 5% de las empresas no tiene ninguna mujer en la Alta Dirección, el 33% de las empresas tienen menos de un 10% de mujeres en altas posiciones directivas, un 26% de las empresas cuenta con entre el 10% y el 30% de mujeres en altos cargos directivos, un 21% de empresas tiene entre el 30% y el 50% de mujeres en Alta Dirección y, por último, un 15% de empresas tenía más del 50% de mujeres en la Alta Dirección en el momento de contestar la encuesta.

Tabla 2.5. Mujeres en Consejos de Administración y en la Alta Dirección

	Mujeres en el Consejo de Administración	Mujeres en la Alta Dirección
	%	%
Ninguna	22%	5%
< 10%	35%	33%
> 10%	15%	26%
> 30%	14%	21%
> 50%	14%	15%
Total	**100%**	**100%**

La tabla 2.6 interrelaciona dos de los últimos datos analizados en esta sección: el tamaño de la organización con mujeres en los Consejos de Administración. La primera conclusión que se extrae del análisis de los datos es que, las empresas que no tienen ninguna mujer en su Consejo de Administración, están distribuidas entre los distintos tipos de tamaño de empresa, aunque es más significativa su ausencia en las medianas empresas. En las pequeñas empresas el 65% tiene más del 30% de mujeres en su Consejo de Administración, llegando al 53% las que cuentan con más del 50%, frente al 12% que no tiene ninguna o el 24% que cuenta con menos del 10% de representación femenina. En las grandes empresas, con más de 5.000 empleados, se observa la tendencia contraria: sólo el 23% de las empresas tiene más del 30% de mujeres en sus Consejos, de las que únicamente el 6% cuenta con más del 50%, frente a un 44% que no tiene ninguna (11%) o menos de 10 mujeres consejeras (33%).

Tabla 2.6. Mujeres en el Consejo de Administración, según número de empleados

	Ninguna	< 10%	> 10%	> 30%	> 50%
Menos de 50	12%	24%	0%	12%	53%
Entre 50 y 199	40%	13%	20%	0%	27%
Entre 200 y 999	25%	17%	17%	42%	0%
Entre 1.000 y 5.000	25%	50%	17%	8%	0%
Más de 5.000	11%	33%	33%	17%	6%

Siguiendo con el porcentaje de mujeres en el Consejo de Administración en relación con el sector productivo (tabla 2.7), observamos que los sectores con un mayor porcentaje de mujeres en el Consejo de Administración son el farmacéutico (life sciences), seguido por el sector público, y por las empresas de servicios profesionales -consultorías y auditorías-. Cierran la tabla, la industria y la construcción, el comercio, y los servicios financieros, en los que un 69% de las empresas reportan no tener ninguna mujer en el Consejo de Administración, o contar con menos del 10%.

Tabla 2.7. Mujeres Consejos de Administración, por sectores

	Ninguna	< 10%	> 10%	>30%	> 50%	SUMA 30+50
Life Sciences	10%	30%	10%	20%	30%	50%
Sector Público	0%	25%	25%	25%	25%	50%
Servicios Profesionales (Consultoría, Auditoría)	23%	23%	9%	23%	23%	45%
IT	29%	14%	29%	14%	14%	29%
Servicios (Transporte, Turismo, Otros)	18%	36%	18%	0%	27%	27%
Energía	22%	22%	33%	22%	0%	22%
Servicios Financieros	23%	46%	15%	8%	8%	15%
Comercio	67%	0%	33%	0%	0%	0%
Educación	0%	100%	0%	0%	0%	0%
Industria y construcción	33%	50%	17%	0%	0%	0%

Analizamos a continuación el tamaño de la empresa comparándolo con el porcentaje de mujeres en puestos de Alta Dirección. Con algunas diferencias, en las grandes empresas se observa una tendencia similar a la presentada con las mujeres que forman parte de los Consejos de Administración. Un 39% de las grandes empresas, con más de 5.000 empleados, afirma tener menos del 10% de mujeres en Alta Dirección, aumentando esta cifra a un 46% cuando las empresas tienen entre 1.000 y 5.000 empleados. A su vez, un tercio de estas grandes empresas reporta que el porcentaje de mujeres en la Alta Dirección oscila entre el 10 y 30%. Por lo contrario, las empresas de menos de 50 empleados, y de entre 50 y 199 empleados, tienen el porcentaje más alto de mujeres en la Alta Dirección. En las empresas de entre 200 y 999 empleados, observamos que la gran mayoría dispone de entre un 30% y un 50% de mujeres en Alta Dirección (67%).

Tabla 2.8. Mujeres en la Alta Dirección, según número de empleados

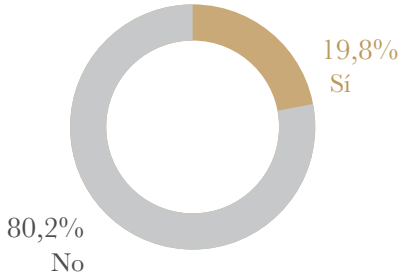
	Ninguna	< 10%	> 10%	> 30%	> 50%
Menos de 50	12%	24%	6%	12%	47%
Entre 50 y 199	0%	33%	13%	27%	27%
Entre 200 y 999	0%	8%	25%	67%	0%
Entre 1.000 y 5.000	8%	46%	29%	13%	4%
Más de 5.000	6%	39%	33%	11%	11%

La tabla 2.9 presenta el porcentaje de mujeres en la Alta Dirección por sector productivo. Los resultados revelan que el sector con un mayor número de mujeres en la Alta Dirección es el sector público, seguido del comercio, y de las empresas relacionadas con la industria farmacéutica. Por el contrario, los sectores productivos con menos representación femenina en la Alta Dirección son IT, energía, y la industria y la construcción. Finalmente, cabe destacar que entre las empresas analizadas en el estudio, un 19,8% han obtenido algún premio o reconocimiento público en los últimos años debido a su compromiso y acciones en pro de la diversidad e igualdad de oportunidad (figura 2.3).

Tabla 2.9. Mujeres en la Alta Dirección, según sector

	Ninguna	< 10%	> 10%	>30%	> 50%	SUMA 30+50
Sector Público	0%	25%	0%	50%	25%	75%
Comercio	0%	33%	0%	33%	33%	67%
Life Sciences	0%	50%	0%	30%	20%	50%
Servicios (Transporte, Turismo, Otros)	0%	45%	9%	18%	27%	45%
Servicios Profesionales (Consultoría, Auditoría)	5%	23%	27%	23%	23%	45%
Servicios Financieros	15%	23%	31%	23%	8%	31%
IT	14%	14%	43%	0%	29%	29%
Energía	11%	33%	33%	22%	0%	22%
Industria y construcción	0%	67%	17%	17%	0%	17%
Educación	0%	0%	100%	0%	0%	0%

Figura 2.3. Empresas que han obtenido reconocimiento público por Diversidad de género



3. RESULTADOS

En esta sección, se presenta el análisis detallado de las 40 preguntas de las que consta *la encuesta del código de buenas prácticas para la gestión del talento y la mejora de la competitividad de la empresa*. Están divididas en 6 grandes bloques: cultura y liderazgo; medición y seguimiento; comunicación y sensibilización; selección, desarrollo y promoción; retribución; y por último, flexibilidad y conciliación. A continuación se analizan los resultados distribuidos en cada uno de los anteriores capítulos.

3. 1 Cultura y liderazgo

La cultura de la organización se desarrolla en gran medida a partir del liderazgo de sus directivos, aunque el desarrollo de ese liderazgo puede verse afectado también por la cultura de la propia organización (Bass, 1985). Por ejemplo, los líderes transaccionales trabajan siguiendo las reglas, procedimientos y normas que existen en sus organizaciones, mientras que los líderes transformacionales son capaces de cambiar esa cultura hacia una nueva visión y una revisión de los supuestos, valores y normas compartidos. Existe, por tanto, una constante interacción entre la cultura y el liderazgo. La cultura es también el aprendizaje y la historia compartida. En un nivel más específico, la cultura puede afectar al modo de tomar decisiones con respecto a áreas como el reclutamiento, la selección y la promoción dentro de la organización (Bass, Avolio, 1993). Aunque la cultura es siempre dinámica, si se la observa en un determinado momento se puede obtener una fotografía real del modo de hacer y pensar de las personas que conforman una entidad. Este estudio pretende analizar la situación en la que se encuentran las organizaciones que han participado, en cuanto al avance de la mujer y la igualdad de oportunidades en su seno. Este primer bloque, cultura y liderazgo, contiene cuatro preguntas con respuestas dicotómicas (sí o no), y una quinta pregunta de respuesta múltiple, para los que respondieron afirmativamente a la última de ellas. A continuación se detallan las que configuran este primer bloque:

1. ¿La empresa fomenta la Diversidad en los órganos de gobierno y Alta Dirección?
2. ¿La participación activa de las mujeres en la toma de decisiones en la organización es un tema importante para el Comité de Dirección?
3. ¿Existe en su empresa una persona o equipo encargado de gestionar aspectos relacionados con la diversidad de género específicamente en la Alta Dirección?
4. ¿Dispone su empresa de una política de igualdad de género o de igualdad de oportunidades? Si existe la política mencionada, ¿dónde está recogida formalmente?

La tabla 3.1 presenta los resultados agregados de este apartado. Tal y como se observa, un 77% de la muestra confirma que su empresa fomenta la diversidad de género en los órganos de gobierno y Alta Dirección, un 74% reporta que la participación de las mujeres en la toma de decisiones en la organización es un tema importante para el Comité de Dirección, un 62% afirma que su empresa dispone de una política de igualdad de género o de igualdad de oportunidades, y finalmente, un 45% responde que en su organización existe una persona o equipo encargado de gestionar aspectos relacionados con la diversidad de género específicamente en la Alta Dirección.

Tabla 3.1. Promoción de la participación de la mujer

	Sí	No
La empresa fomenta la diversidad de género en Alta Dirección	77%	23%
La participación de las mujeres es un tema importante para el Comité de Dirección	74%	26%
Existe una persona relacionada con la diversidad de género en la Alta Dirección	45%	55%
Dispone su empresa de una política de igualdad de género/oportunidades	62%	38%

A continuación, se analiza la influencia del tamaño de la empresa, el sector, así como el de la participación de la mujer en los Consejos de Administración y Alta Dirección en cuestiones referidas a la cultura y liderazgo.

La tabla 3.2 muestra un claro impacto del tamaño de la empresa en el fomento de la participación femenina, así como en el desarrollo de políticas de igualdad de oportunidades. Los resultados que refleja la tabla, indican el porcentaje de respuestas

afirmativas, mientras que el color, examinado por ítem, refleja el grado de acuerdo de los encuestados en función del tamaño de su organización.

Las tasas más altas de aceptación se visualizan en color verde, mientras que las más bajas se señalan en color rojo, dejando el naranja para los porcentajes medios. Siguiendo esta lógica, se observa como las empresas de menor tamaño reportan unos porcentajes más bajos en relación al fomento de la diversidad en la Alta Dirección, y en considerar la participación de la mujer en el Comité de Dirección como aspecto clave. La diferencia entre pequeñas y grandes empresas se acentúa aún más cuando se requieren recursos –existencia de una persona encargada de la diversidad en la alta gestión– o bien cuando se exige la formalización de una política –disponer de una política de igualdad de género y de oportunidades-. A modo de ejemplo, mientras un 35% de las empresas de menos de 50 empleados, y un 33% de las empresas de entre 50 y 199 empleados disponen de política de igualdad de género y de oportunidades, estos porcentajes aumentan al 79% y 83% para las empresas de entre 1.000 y 5.000 empleados, y más de 5.000 empleados, respectivamente.

El sector público y el comercio son los sectores con un mayor fomento de la diversidad y de la participación de la mujer en la Alta Dirección y los Comités de Dirección, con políticas explícitas sobre la igualdad de género o la igualdad de oportunidades, y con recursos destinados a una persona o equipo dedicado a la diversidad de género en la Alta Dirección. Por el contrario, los sectores con los porcentajes más bajos son la industria y la construcción, IT, y Life Sciences. En estos tres últimos sectores, sólo el 50%, 57%, y 60%, respectivamente, de los encuestados afirma que la participación activa de las mujeres en la toma de decisiones en la organización es un tema importante para el Comité de Dirección, mientras que la totalidad de las empresas del sector público, educación y comercio afirma ser un tema clave para sus respectivos Comités de Dirección.

La tabla 3.4 analiza los resultados de las cuatro preguntas referentes a la cultura y el liderazgo en relación al porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración y en la Alta Dirección de las empresas participantes. Sería obvio esperar que, a mayor porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración o en la Alta Dirección, mayor fomento de la participación femenina, mayor número de políticas formalizadas, y más recursos dedicados a la igualdad de oportunidades. Sin embargo, observamos que se cumple esta tendencia en las empresas que cuentan con menos del 50% de mujeres en la Alta Dirección, mientras que, a partir de ese porcentaje, se observa un ligero descenso en el grado de acuerdo de estos ítems. En este sentido, muchos de los resultados presentan la forma de una U inversa. En todos los casos, no disponer de ninguna mujer, ya sea en el Consejo de Administración, ya en el Comité de Dirección, perjudica el fomento, la participación, las políticas y los recursos destinados a la igualdad de oportunidades. Por el contrario, un aumento en el porcentaje de mujeres en el Consejo o en Comité de Dirección va positivamente ligado al aumento del fomento, de la participación, de los recursos y de las políticas, llegando a su punto máximo en las empresas que tienen entre un 10% y un 30 % de mujeres en el Consejo de Administración, o bien entre un 10% y un 50% de mujeres en Alta Dirección. No obstante, cuando se rebasa la cifra del 50%, decrecen ligeramente los anteriores parámetros, sin que se hayan podido precisar las razones.

Tabla 3.2. Promoción de la participación de la mujer, por tamaño

	Menos 50	50 y 199	200 y 999	1.000 y 5.000	Más de 5.000
La empresa fomenta la diversidad de género en Alta Dirección	65%	80%	92%	71%	83%
La participación activa de las mujeres es un tema importante para el Comité de Dirección	71%	60%	83%	75%	83%
Existe una persona relacionada con la diversidad de género en la Alta Dirección	24%	20%	42%	67%	61%
Dispone su empresa de una política de igualdad de género/ oportunidades	35%	33%	67%	79%	83%

Tabla 3.3. Promoción de la participación de la mujer, por sector

	Comercio	Educación	Energía	Industria y construcción	IT	Life Sciences	Sector Público	Servicios	Servicios Financieros	Servicios Profesionales
La empresa fomenta la diversidad de género en Alta Dirección	100%	100%	78%	67%	71%	60%	100%	64%	77%	86%
La participación activa de las mujeres es un tema importante para el Comité de Dirección	100%	100%	78%	50%	57%	60%	100%	82%	69%	82%
Existe una persona relacionada con la diversidad de género en la Alta Dirección	33%	0%	44%	50%	29%	20%	100%	18%	69%	55%
Dispone su empresa de una política de igualdad de género/oportunidades	100%	100%	78%	50%	57%	50%	100%	27%	54%	73%

Tabla 3.4. Promoción de la participación de la mujer, por porcentaje de mujeres en Consejos de Administración y en Alta Dirección

	% Mujeres en Consejo de Administración					% Mujeres en Alta Dirección				
	Ninguna	< 10%	> 10%	> 30%	> 50%	Ninguna	< 10%	> 10%	> 30%	> 50%
La empresa fomenta la diversidad de género en Alta Dirección	47%	69%	93%	92%	100%	40%	50%	95%	95%	93%
La participación activa de las mujeres es un tema importante para el Comité de Dirección	42%	69%	100%	83%	93%	40%	57%	84%	95%	80%
Existe una persona relacionada con la diversidad de género en la Alta Dirección	33%	58%	53%	33%	36%	20%	46%	58%	42%	40%
Dispone su empresa de una política de igualdad de género/oportunidades	32%	69%	87%	67%	57%	40%	50%	74%	79%	53%

Tabla 3.5. Formalización política de igualdad

	Formalización política igualdad
Código de conducta	33
Plan estratégico	21
Plan de igualdad	11
Indicadores desempeño (KPI)	7
Plan de sucesión	6
Otros	15

Por último, cuando existe en la empresa una política de igualdad de género o de igualdad de oportunidades, se pregunta dónde es recogida formalmente esta norma. De las empresas que respondieron afirmativamente, 33 indican que dicha política está recogida en el código de conducta de la empresa, 21 lo están en el plan estratégico, 7 en los indicadores de desempeño, 6 en el plan de sucesión, 1 en el plan de igualdad y, finalmente, 15 empresas reportan que se recogen en otros planes o códigos.

3. 2 Medición y seguimiento

Como decíamos al inicio, los consejeros tienen una función crítica en las empresas. Una gran parte de la literatura académica afirma que los consejos requieren de gran variedad de habilidades, de información y de experiencias (capital humano), además de relaciones y vínculos con otras organizaciones y con colaboradores (capital relacional) para poder ejercer un gobierno efectivo (Hillman & Dalziel, 2003). Para ello, es importante medir y seguir el impacto de las políticas y las prácticas de diversidad, el grado de inclusión de las mujeres en los distintos procesos (p.ej. Grosser y Moon, 2005b; Kilgour, 2007), y recoger esa información en los distintos informes elaborados por las empresas (Grosser & Moon, 2005a). Por este motivo, este apartado pretende poner el foco en la supervisión y seguimiento de las empresas participantes en los temas referentes a la igualdad de oportunidades.
Este segundo bloque, medición y seguimiento, contiene cuatro preguntas, dos de respuesta dicotómica, y dos de respuesta múltiple. Las dos primeras son las siguientes:

1. ¿Considera que deberían incluirse indicadores de diversidad en los cuadros de mandos de la Dirección?
2. ¿Existen en su organización incentivos asociados a la consecución de unos objetivos en materia de igualdad de oportunidades y diversidad?

A continuación se detallan las preguntas de respuesta múltiple:

1. ¿Qué medidas se llevan a cabo para coadyuvar a la igualdad efectiva?
2. ¿En qué ha mejorado su organización gracias a esas medidas?

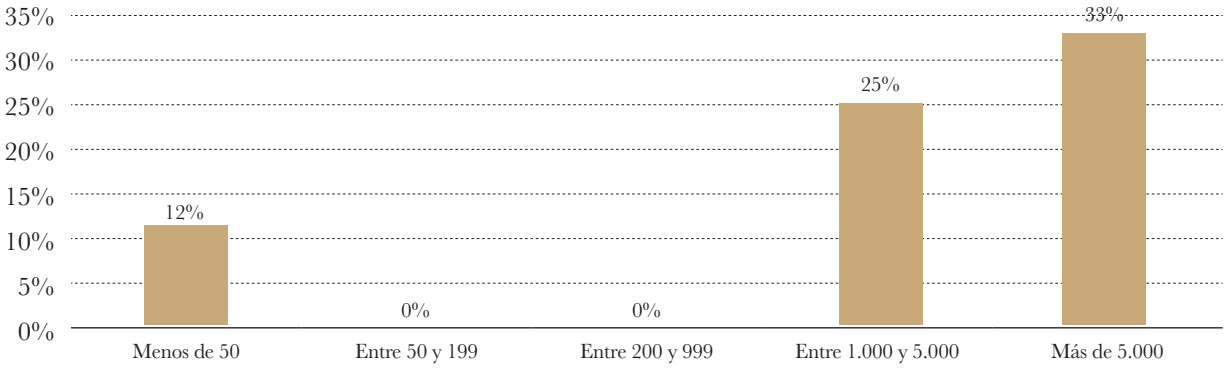
La tabla 3.6 presenta los resultados agregados de las dos primeras preguntas de este segundo apartado, que muestran unas respuestas prácticamente unánimes, especialmente las relacionadas con el primer ítem. El 97% afirma que deberían incluirse indicadores de Diversidad en los cuadros de mandos de la Dirección. En referencia a si existen incentivos asociados a la consecución de unos objetivos en materia de diversidad e igualdad de oportunidades, un 84% de las 86 empresas participantes, revelan que no existen tales incentivos en su organización. La unanimidad a la hora de responder a ambas respuestas plantea la irrelevancia de realizar un análisis pormenorizado en función del tamaño, sector, o por el porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración o Alta Dirección.

Tabla 3.6. Medición y seguimiento

	Sí	No
Deberían incluirse indicadores de diversidad en los cuadros de mandos de la Dirección	97%	3%
Existen incentivos asociados a la consecución de igualdad	16%	84%

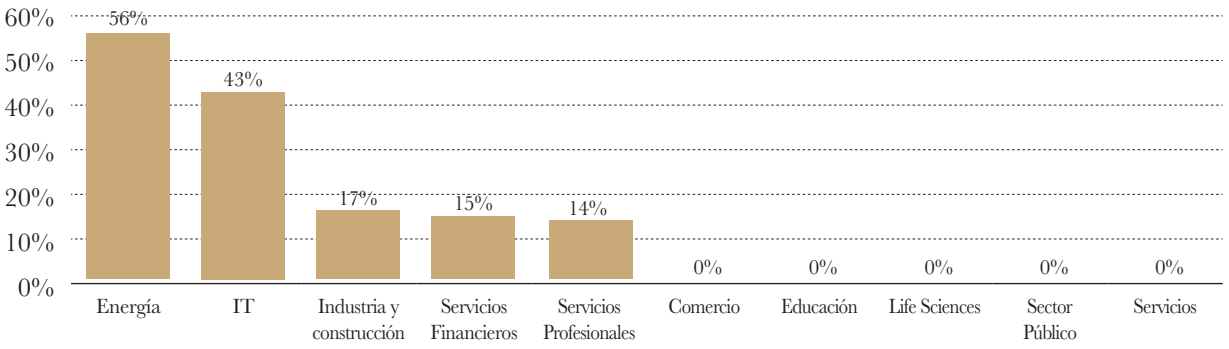
Para comprender cuáles son las características que definen a las empresas que ofrecen incentivos para la consecución de unos objetivos concretos en materia de igualdad, se ha analizado tanto por tamaño (Figura 3.1) como por sector (Figura 3.2). La primera figura nos indica que, mayoritariamente, las organizaciones que ofrecen incentivos en materia de igualdad son las grandes empresas de entre 1.000 a 5.000 empleados y con más de 5.000 empleados. No obstante, también se observa que un número de pequeñas empresas (12%), con menos de 50 trabajadores, también ofrecen este tipo de incentivos. Los resultados ponen de relieve que ninguna de las empresas medianas que han participado en este estudio ofrecía este tipo de incentivos.

Figura 3.1. Incentivos asociados a la igualdad por tamaño



Si en la tabla 3.3 de la sección anterior, los resultados ligados al fomento de la participación femenina, la formalización de políticas de igualdad, y los recursos disponibles en forma de persona o equipo para facilitar una auténtica igualdad de oportunidad eran perceptiblemente mejorables por las empresas de los sectores relacionados con energía, IT, y la industria y construcción, en la figura 3.2 se observa que estos mismos sectores son los que ofrecen, en mayor grado, incentivos específicos para la consecución de objetivos en materia de diversidad e igualdad de oportunidades. Por el contrario, según los datos facilitados en la sección anterior, los sectores que aparentemente muestran una mayor sensibilidad hacia la igualdad de oportunidades, como el sector público o la educación, no ofrecen ningún tipo de incentivos para la consecución de esos objetivos.

Figura 3.2. Incentivos asociados a la igualdad por sector



En este mismo bloque, se pregunta sobre las medidas llevadas a cabo para facilitar la igualdad efectiva (ver tabla 3.7). Entre las empresas participantes, las medidas más efectivas son: la igualdad de oportunidades laborales (72), la corresponsabilidad -flexibilidad horaria/permisos parentales- (59), la sensibilización (48), el uso no sexista del lenguaje corporativo (38), la transversalidad de género (25) y, como última medida efectiva para la igualdad, los equipos de gobierno ejecutivo paritarios (17).

Tabla 3.7. Medidas llevadas a cabo para facilitar a la igualdad efectiva

	MEDIDAS
Igualdad de oportunidades laborales	72
Corresponsabilidad (Flexibilidad horaria / permisos paternales	59
Sensibilización	48
Uso no sexistas del lenguaje corporativo	38
Transversalidad de género	25
Equipos de gobierno ejecutivo paritarios	17

Ante la pregunta de cómo estas medidas mejoraban su organización (tabla 3.8), los participantes respondieron que mejoran el desarrollo del talento en la organización (47), logran una mayor retención del personal (39), aumentan el rendimiento de la empresa (38), se incrementaba la innovación (26), equilibran las decisiones riesgo-prudencia (24), y finalmente, producen un mayor conocimiento del mercado final (12).

Tabla 3.8. Mejoras gracias a las medidas usadas

	MEJORAS
Mejor desarrollo del talento en la organización	47
Mayor tasa de retención de personal	39
Mejora del rendimiento de la empresa	38
Mayon innovación	26
Decisiones más equilibradas Riesgo-Prudencia	24
Mayor conocimiento del Mercado final	12

3. 3 Comunicación y sensibilización

El apartado de comunicación y sensibilización consta de siete preguntas, todas ellas de respuesta dicotómica:

1. ¿Los órganos de gobierno y la Alta Dirección de la organización demuestran un compromiso explícito y público con la igualdad de oportunidades?
2. ¿Los órganos de gobierno y la Alta Dirección de la organización demuestran un compromiso explícito y público con la diversidad de género?
3. ¿El discurso de la Alta Dirección incorpora mensajes relacionados con la igualdad de oportunidades?
4. ¿Las políticas de igualdad de la organización son conocidas por los empleados?
5. ¿Existe formación para sensibilizar sobre temas de igualdad de oportunidades y diversidad de género en su empresa?
6. ¿Hay alguna referencia explícita en el listado de Valores, o en el código ético de la organización en materia de igualdad efectiva entre hombre y mujer?
7. ¿Hay alguna referencia explícita en el listado de Valores, o en el código ético de la organización en materia de conciliación vida familiar y laboral?

La tabla 3.9 confirma que la gran mayoría de las empresas participantes en el estudio afirman que la Alta Dirección de sus respectivas empresas demuestra un compromiso explícito y público con la igualdad de oportunidades (87%), y con la diversidad de género (76%).

Las siguientes preguntas hacen referencia a las políticas y prácticas que muestran el compromiso explícito y público hacia la igualdad y diversidad reportado anteriormente. Con esta finalidad, la tabla 3.10 analiza los siguientes ítems: la incorporación de mensajes de igualdad y diversidad en el discurso de la Alta Dirección, el conocimiento por parte de los empleados de las políticas de igualdad, y la existencia de formación sobre los anteriores temas. De los tres ítems, el que tiene un mayor grado de afirmación es la incorporación de mensajes de igualdad y diversidad por la Alta Dirección (80%), seguido por el grado de conocimiento de los empleados sobre las políticas de igualdad (67%) –un ítem que en el estudio ha sido considerado desde el punto de vista de la dirección y, por lo tanto, susceptible de que en la realidad sea menor– y finalmente, que existe formación para sensibilizar sobre esta temática (52%).

Tabla 3.9. Compromiso explícito y público

	Sí	No
Igualdad de oportunidades	87%	13%
Diversidad de género	76%	24%

Tabla 3.10. Comunicación y sensibilización

	Sí	No	No existen
El discurso de la Alta Dirección incorpora mensajes de igualdad y diversidad	80%	20%	
Las políticas de igualdad de la organización son conocidas por los empleados	67%	13%	20%
Existe formación para sensibilizar sobre estos temas	52%	48%	

Las tres cuestiones anteriores se han correlacionado a su vez con el tamaño, el sector, y el porcentaje de mujeres en Consejos de Administración y en la Alta Dirección. La tabla 3.11 ofrece la relación entre comunicación y sensibilización y el tamaño de la empresa. Los resultados presentan de nuevo la forma de U, en los que las pequeñas empresas coinciden con las mayores.

Mientras las 17 empresas más pequeñas del estudio (con menos de 50 empleados) reportan, con cierta unanimidad, que el discurso de su Alta Dirección incorpora mensajes de igualdad y diversidad (88 %), que las políticas de igualdad son conocidas por los empleados (71%), y que ofrecen formación para sensibilizar sobre temas de igualdad de oportunidades y diversidad (47%), las empresas medianas (de 50 a 199 empleados) son, de forma significativa, las que reportan menor grado de comunicación y sensibilización sobre estos temas. Las grandes empresas con más de 1.000 empleados, ya sea de entre 1.000 y 5.000 empleados o de más de 5.000, ofrecen (71% y 72%, respectivamente) formación sobre igualdad de oportunidades a sus empleados, porcentaje que disminuye al 20% y 33% en las empresas medianas, aumentando hasta el 47% en las pequeñas empresas con menos de 50 empleados.

Por sectores, la tabla 3.12 indica que en el sector público (100%), el comercio (100%) y los servicios profesionales (95%), la Alta Dirección incorpora prácticamente siempre los discursos de igualdad y diversidad. Los sectores donde los empleados conocen más las políticas de igualdad son el comercio (100%), la educación (100%) y la energía (89%). Por el contrario, los sectores donde existe un menor conocimiento por parte de los empleados hacia ese tipo de políticas son el financiero (54%), el life sciences (60%) y la industria y la construcción (67%). Los

sectores donde se ofrece mayor formación para sensibilizar sobre temas de igualdad de oportunidades y diversidad son el energético (78%) -sector a su vez, como vimos anteriormente, que más incentivos ofrece para la consecución de objetivos en materia de igualdad de oportunidad-, el sector público (75%) y los servicios financieros (75%).

La falta de mujeres en los Consejos de Administración y en la Alta Dirección tiene una relación directa con la falta de comunicación, la formación, y la menor incorporación de los discursos de igualdad y diversidad por parte de la Alta Dirección. Sin embargo, superado un cierto nivel, la presencia de las mujeres no garantiza por sí sola la mejora estos ítems. Por ejemplo, las empresas que tienen entre un 10% y un 30% de mujeres en el Consejo de Administración, junto con las que tienen entre un 30% y un 50%, reportan una mayor incorporación de los temas de igualdad y diversidad en los discursos de la Alta Dirección que las empresas con más de un 50% de mujeres en el Consejo de Administración. Esto puede ser debido a que en este punto se considera alcanzada la igualdad efectiva de oportunidades.

Tabla 3.11. Comunicación y sensibilización por tamaño

	Menos 50	50 y 199	200 y 999	Entre 1.000 y 5.000	Más de 5.000
El discurso de la Alta Dirección incorpora mensajes de igualdad y diversidad	88%	60%	92%	79%	83%
Las políticas de igualdad de la organización son conocidas por los empleados	71%	47%	75%	71%	72%
Existe formación para sensibilizar sobre temas de igualdad de oportunidades y diversidad	47%	20%	33%	71%	72%

Tabla 3.12. Comunicación y sensibilización por sector

	Comercio	Educación	Energía	Industria y construcción	IT	Life Sciences	Sector Público	Servicios	Servicios Financieros	Servicios Profesionales
El discurso de la Alta Dirección incorpora mensajes de igualdad y diversidad	100%	0%	78%	67%	86%	60%	100%	73%	69%	95%
Las políticas de igualdad de la organización son conocidas por los empleados	100%	100%	89%	67%	71%	60%	75%	64%	54%	68%
Existe formación para sensibilizar sobre temas de igualdad de oportunidades y diversidad	33%	0%	78%	50%	43%	20%	75%	45%	62%	55%

Tabla 3.13. Comunicación y sensibilización, por porcentaje de mujeres en Consejos de Administración y en Alta Dirección

	% Mujeres en Consejo de Administración					% Mujeres en Alta Dirección				
	Ninguna	< 10%	> 10%	> 30%	> 50%	Ninguna	< 10%	> 10%	> 30%	> 50%
El discurso de la Alta Dirección incorpora mensajes de igualdad y diversidad	63%	73%	93%	100%	86%	60%	64%	89%	95%	87%
Las políticas de igualdad de la organización son conocidas por los empleados	47%	62%	80%	75%	86%	80%	50%	68%	79%	80%
Existe formación para sensibilizar sobre temas de igualdad de oportunidades y diversidad	32%	62%	53%	58%	57%	40%	54%	53%	53%	53%

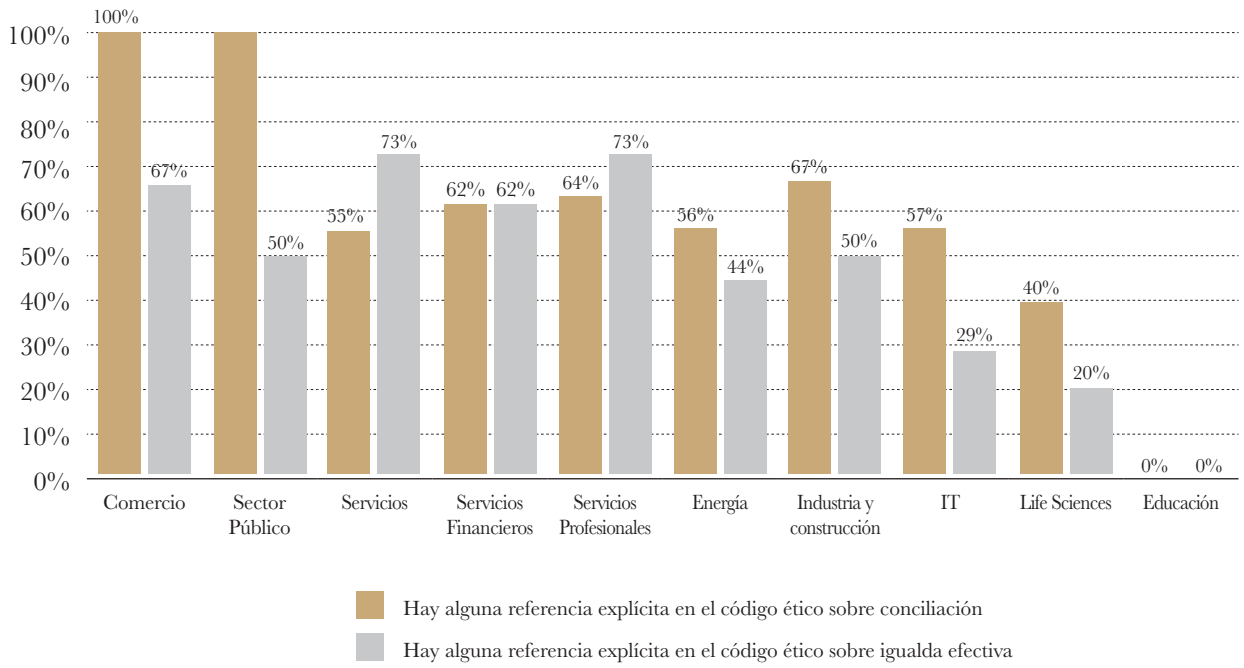
Finalmente, a las preguntas sobre si existe alguna referencia explícita en el listado de Valores o en el código ético de la organización en materia de conciliación de la vida familiar y laboral, los resultados muestran que el 55% de las empresas del estudio, responde afirmativamente (tabla 3.14). El porcentaje aumenta al 50% ante el hecho de tener una igualdad efectiva entre hombres y mujeres.

Por sectores, el público y el comercio son los que obtienen los mejores resultados, mientras que las empresas energéticas, la industria y la construcción, IT, y life sciences, son los que reportan unos porcentajes menores (Figura 3.3).

Tabla 3.14. Referencia explícita a la conciliación e igualdad en el Código Ético

	Sí	No
Hay alguna referencia explícita en el código ético sobre conciliación	55%	45%
Hay alguna referencia explícita en el código ético sobre igualdad efectiva	60%	40%

Figura 3.3. Referencia explícita a la conciliación e igualdad en el Código Ético, según sector



3. 4 Selección, desarrollo y promoción

El apartado de selección, desarrollo y promoción permite tener una visión completa sobre las políticas y prácticas en un área clave para la igualdad de oportunidades. En un reciente experimento sobre discriminación de género en el mercado de trabajo, publicado por el Observatorio Social de La Caixa, se demostró que las mujeres de entre 37 y 39 años tienen en promedio un 30% menos de probabilidades de ser convocadas a una entrevista de trabajo que los hombres con sus mismas características. La discriminación de género es mayor en candidatas con hijos, y se reduce, aunque no desaparece por completo, cuando tienen mayor cualificación para el puesto. En este mismo sentido otros estudios muestran el gap que existe en las promociones de hombres y mujeres.

Para abordar las políticas y prácticas que las empresas tienen en relación a los procesos de selección, desarrollo y promoción, el cuestionario comienza preguntando sobre seis posibles dificultades para acceder y permanecer en el mercado laboral, donde cada encuestada/o debe valorar cada potencial dificultad del 1 (muy de acuerdo) al 4 (nada de acuerdo). Las distintas opciones contempladas en esta primera pregunta eran las siguientes: la maternidad, la menor valoración que reciben las mujeres en el mercado laboral, el rechazo de las propias mujeres a desempeñar ciertos puestos, las responsabilidades familiares y domésticas, la dificultad de networking en entornos masculinos, y el machismo en la sociedad en general.

Este apartado contempla dos preguntas con múltiples respuestas. Una primera cuestión es sobre las medidas que se aplican en los procesos de selección de las empresas, como por ejemplo: el uso del currículo ciego en la primera fase del proceso de selección, la discriminación positiva a favor del género menos representado, o bien, presentar en todos los procesos al menos un candidato final del género menos representado. La segunda pregunta de respuesta múltiple trata sobre los procesos que actualmente se implementan en la organización para favorecer el desarrollo profesional de las mujeres, siendo las posibles respuestas: formación, comunicación efectiva sobre igualdad, mentoring, coaching, conciliación, o si no se tiene recursos cualificados en temas de género. Las preguntas de este apartado finalizan con una pregunta dicotómica sobre si la diversidad de género es una prioridad en los planes de promoción, y con una pregunta abierta sobre el número de hombres y mujeres promocionados y reclutados durante el último año.

En la tabla 3.16. se encuentra la síntesis de los resultados agregados sobre las posibles dificultades de la mujer para acceder y permanecer en el mercado laboral. La primera dificultad, según el criterio de las personas que han realizado la encuesta, es la maternidad (1,80), junto con las responsabilidad familiares y domésticas (1,80). A estas barreras les sigue el machismo en la sociedad en general (2,12), la menor valoración que reciben las mujeres en el mercado laboral (2,26), la dificultad del networking en entornos masculinos (2,27) y, por último, el rechazo de las propias mujeres a desempeñar ciertos puestos de trabajo (2,34).

Tabla 3.15. Dificultades de la mujer para acceder y permanecer en el mercado laboral

Dificultades	**Total**
Maternidad	1,80
Responsabilidad familiares	1,80
Machismo en general	2,12
Menor valoración mujer	2,26
Dificultad de networking	2,27
Rechazo propias mujeres a la dirección	2,34

Media (1= muy de acuerdo, 4= nada de acuerdo)

Es interesante examinar la variación de los anteriores resultados en función del tamaño, del sector, y del porcentaje de mujeres en Consejos de Administración y en Alta Dirección. Entre los diferentes tamaños de empresa (tabla 3.17), observamos que la maternidad y las responsabilidades familiares y domésticas son percibidas unánimemente como las principales dificultades para acceder y permanecer en el mercado laboral. No obstante, los encuestados de las pequeñas empresas son los que perciben, en general, más dificultades (1,80) en este tema, disminuyendo progresivamente en la medida en que aumenta el tamaño de empresa. En este sentido, las grandes empresas reportan el menor grado de dificultad asociado a los ítems propuestos (2,3), lo que en ningún caso sugiere ausencia de dificultades, sino una menor percepción de dificultades asociadas al acceso y permanencia en el mercado laboral.

De nuevo, en el análisis por sectores (tabla 3.18) se produce unanimidad en cuanto a que la maternidad y las responsabilidades familiares y domésticas son las grandes barreras que tienen las mujeres para acceder y permanecer en el mercado laboral. Por sectores se producen ligeras variaciones: la dificultad del networking en entornos masculinos es una barrera y dificultad importante para los encuestados en Life Science, y en la industria y la construcción, así como en el Sector Público. Un dato revelador es la menor consideración que, en general, se da al rechazo de las propias mujeres a una posición de dirección. No obstante, cuando esta pregunta se analiza por sectores, esta dificultad aparece como más notoria en comercio, Life Sciences y servicios.

Por último, los resultados por porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración y en la Alta Dirección reafirman que la maternidad y las responsabilidades familiares y domésticas son las grandes barreras para que la mujer pueda acceder y permanecer en el mercado laboral. Cabe destacar, sin embargo, un resultado contradictorio: las empresas con más del 30% ó 50% de mujeres en los Consejos de Administración, reportan con mayor rotundidad las dificultades de la mujer para acceder y permanecer en el mercado laboral.

Tabla 3.16. Dificultades de la mujer para acceder y permanecer en el mercado laboral por tamaño

Dificultades	**Menos 50**	**50 y 199**	**200 y 999**	**1.000 y 5.000**	**Más de 5.000**	**Media**
Maternidad	1,7	2,0	1,5	1,9	1,8	*1,80*
Responsabilidad familiares	1,7	1,9	1,6	2,0	1,7	*1,80*
Machismo en general	1,8	2,1	2,3	2,1	2,3	*2,12*
Menor valoración mujer	1,8	2,0	2,5	2,3	2,8	*2,26*
Dificultad de networking	2,0	2,2	2,3	2,3	2,5	*2,27*
Rechazo propias mujeres a la dirección	1,9	2,5	2,3	2,5	2,4	*2,34*
	1,8	**2,0**	**2,1**	**2,2**	**2,3**	**2,1**

Tabla 3.17. Dificultades de la mujer para acceder y permanecer en el mercado laboral por sector

	Comercio	**Educación**	**Energía**	**Industria y construcción**	**IT**	**Life Sciences**	**Sector Público**	**Servicios**	**Servicios Financieros**	**Servicios Profesionales**	**Media**
Maternidad	2,3	1,0	1,7	2,0	1,3	2,5	1,8	1,7	1,5	1,8	1,80
Responsabilidad familiares	2,3	1,0	2,1	2,0	1,1	1,9	1,3	2,3	1,8	1,6	1,80
Machismo en general	3,0	3,0	2,0	2,2	1,7	2,3	2,5	2,2	1,8	2,1	2,12
Menor valoración mujer	3,0	2,0	2,1	2,8	2,3	2,3	2,5	2,2	2,0	2,2	2,26
Dificultad de networking	2,7	1,0	2,4	2,0	2,4	2,0	1,8	2,5	2,2	2,4	2,27
Rechazo propias mujeres a la dirección	2,7	2,0	2,3	2,3	2,1	2,6	1,5	2,5	2,2	2,4	2,34
	2,7	**1,7**	**2,1**	**2,2**	**1,8**	**2,3**	**1,9**	**2,2**	**1,9**	**2,1**	**2,7**

Tabla 3.18. Dificultades de la mujer para acceder y permanecer en el mercado laboral, por porcentaje de Mujeres en Consejos y Alta Dirección

	% Mujeres en Consejo de Administración						% Mujeres en la Alta Dirección					
Dificultades	Ninguna	< 10%	> 10%	> 30%	> 50%	Total	Ninguna	< 10%	> 10%	> 30%	> 50%	Total
Maternidad	1,7	1,9	1,9	1,5	1,8	1,80	1,4	2,0	1,7	1,8	1,8	1,80
Responsabilidad familiares	2,2	1,9	2,3	1,3	1,3	1,80	1,8	1,8	1,7	1,9	1,8	1,80
Machismo en general	2,3	2,0	2,5	1,6	2,1	2,12	2,2	1,9	2,4	2,2	2,1	2,12
Menor valoración mujer	2,4	2,3	2,3	2,1	2,0	2,26	2,0	2,2	2,5	2,2	2,2	2,26
Dificultad de networking	2,5	2,1	2,8	1,9	1,9	2,27	3,0	2,1	2,5	2,3	2,1	2,27
Rechazo propias mujeres a la dirección	2,3	2,4	2,5	2,4	2,1	2,34	2,4	2,4	2,5	2,3	2,2	2,34
	2,2	**2,1**	**2,4**	**1,8**	**1,9**	**2,1**	**2,1**	**2,1**	**2,2**	**2,1**	**2,0**	**2,1**

De las tres medidas indicadas en el cuestionario acerca del proceso de selección, las más usadas por los encuestados fueron: 1) presentar al menos un candidato final del género menos representado en todos los procesos, 2) discriminación positiva a favor del género menos representado y, 3) currículum ciego en la primera fase del proceso de selección.

Tabla 3.19. Medidas en el proceso de selección

	MEDIDAS
En todos los proceso se presena al menos un candidato final del género menos representado	44
Discriminación positiva a favor del género menos representado	32
Curriculum ciego en la primera fase del proceso de selección	27

En esta sección, no solamente es importante examinar la importancia de los procesos de selección en cuanto a la igualdad de oportunidades, sino también comprender las posibles fuentes de desigualdades o áreas de mejora en los procesos de promoción interna. Según los encuestados, el 55% de las empresas participantes afirma que la diversidad de género no es una prioridad en los planes de promoción profesional (tabla 3.20). Por tamaño, las empresas de entre 200 y 999 empleados (67%), las de entre 1.000 y 5.000 (58%), y las mayores de 5.000 (50%) son las que afirman que la diversidad de género es una prioridad en la promoción interna de su organización, seguidas por las empresas de menos de 50 empleados (41%). A mucha distancia, y con sólo una empresa de las 15 (7%) participantes, se sitúan las empresas de entre 50 y 199 empleados (tabla 3.21).

Tabla 3.20. Diversidad como prioridad en la promoción

	Sí	No
La diversidad de género es una prioridad en los planes de promoción profesional	45%	55%

Por sectores productivos (tabla 3.22.), observamos que el sector energético (67%), junto a los servicios profesionales (59%), servicios financieros (54%), y el sector público (50%), son los que reportan en mayor grado que en sus empresas la diversidad de género es una prioridad en la promoción interna. En relación al porcentaje de mujeres en Consejos de Administración, observamos que en los dos polos opuestos un bajo porcentaje de empresas afirma que la diversidad de género es una prioridad en los casos de promoción interna (ninguna mujer, o más del 50%). Por otro lado, y en relación al porcentaje de mujeres en la Alta Dirección no se observa una tendencia clara (ver tabla 3.23.).

Tabla 3.21. Diversidad como prioridad en la promoción, por tamaño

	Menos 50	50 y 199	200 y 999	1.000 y 5.000	Más de 5.000
La diversidad de género es una prioridad en la promoción	41%	7%	67%	58%	50%

Tabla 3.22. Diversidad como prioridad en la promoción, por sector

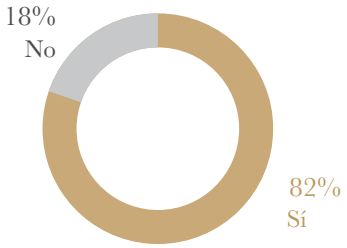
	Comercio	Educación	Energía	Industria y construcción	IT	Life Sciences	Sector Público	Servicios	Servicios Financieros	Servicios Profesionales
La diversidad de género es una prioridad en la promoción	33%	0%	67%	33%	43%	20%	50%	27%	54%	59%

Tabla 3.23. Diversidad como prioridad en la promoción por porcentaje mujeres en Consejos de Administración y Alta Dirección

	% Mujeres en Consejo de Administración					% Mujeres en Alta Dirección				
	Ninguna	< 10%	> 10%	> 30%	> 50%	Ninguna	< 10%	> 10%	> 30%	> 50%
La diversidad de género es una prioridad en la promoción	32%	50%	53%	67%	29%	60%	36%	47%	58%	40%

Sí se produce una evidencia nítida en las empresas premiadas o reconocidas públicamente. Las empresas que han obtenido algún tipo de reconocimiento público en temas de igualdad, son las que declaran, en un 82%, que la diversidad de género es una prioridad en la promoción interna. Por el contrario, para las empresas no premiadas, la diversidad en la promoción solo representa una prioridad en el 36% de las empresas. Este hecho muestra que las empresas con más premios o reconocimiento público son las que conceden mayor importancia a la diversidad de género en las promociones internas (figura 3.4.).

Figura 3.4. Diversidad como prioridad en la promoción, según empresa premiada



La tabla 3.24. presenta los procesos que se llevan a cabo para favorecer el desarrollo profesional de las mujeres en las empresas que han formado parte del estudio. Por orden de relevancia, los procesos más implantados son: el coaching, la conciliación, la formación, la comunicación efectiva sobre igualdad, y el mentoring. Nos obstante, un 16% de las empresas no tienen ningún proceso, y un 3% declaran que tienen otros, sin llegar a concretarlos.

Tabla 3.24. Procesos implementados para favorecer el desarrollo profesional de las mujeres

	PROCESOS
Coaching	53
Conciliación	52
Formación	46
Comunicación efectiva sobre igualdad	33
Mentoring	30
Sin procesos	3
Otros	

Por último, en esta sección se pedía a las empresas participantes que indicaran el número de hombres y mujeres reclutados y promocionados en el último ejercicio[3]. Como muestra la tabla 3.25., en el último ejercicio se había reclutado un tercio más de hombres que de mujeres (61% de hombres versus el 39% de mujeres), y se promocionaron un 56,5% de hombres frente al 43,5% de mujeres (tabla 3.26.).

(3) Solo se han tenido en cuenta las empresas que han contestado numéricamente, y no con un porcentaje. Que, al disponer solo del rango del tamaño de empresa, pero no del número total de empleados, no es posible hacer el cálculo exacto.

Tabla 3.25. Personas reclutadas en el último ejercicio, por sexo

	Total 86 empresas
Hombres reclutados último ejercicio	15543
Mujeres reclutadas último ejercicio	9962

Tabla 3.26. Personas promocionadas en el último ejercicio, por sexo

	Total 86 empresas
Hombres promocionados último ejercicio	3988
Mujeres promocionadas último ejercicio	3072

3. 5 Retribución

Desde que G. Becker iniciara en 1957 un estudio sobre economía de la discriminación, se ha sucedido una proliferación de estudios sobre la brecha salarial que sufren las mujeres en el ámbito laboral. A pesar de que la legislación ampara la igualdad salarial y los convenios recogen igualdad de salarios por igualdad de funciones, en la práctica muchas mujeres reciben salarios menores que los hombres.

El estudio "La brecha salarial de género en España" de 2019, dirigido por la presidenta de la Comisión de Igualdad y Diversidad de CEOE, Val Díez Rodrigálvarez, analiza la brecha salarial ajustada que, según los últimos datos disponibles, se sitúa en el 12,2%. Entre los principales factores de esas diferencias salariales, se encuentra la desigual distribución de las responsabilidades familiares (cuidado de niños y personas dependientes) y domésticas (trabajo no remunerado) entre hombres y mujeres, que hemos analizado en la introducción del presente informe. Para conocer la situación de cada una de las empresas que han participado y analizar los factores que contribuyen, en la práctica, a crear esta brecha, el presente apartado analiza en qué medida las empresas son conscientes de si se produce esa brecha y si disponen de algún mecanismo que elimine esa situación.

La sección sobre retribución está compuesta por tres preguntas dicotómicas, una pregunta de respuesta múltiple -sobre los incentivos económicos para favorecer la conciliación-, y una pregunta que invita a calcular la brecha salarial en la empresa participante. Las tres preguntas dicotómicas fueron:

1. ¿Se ha realizado un estudio sobre brecha salarial en su organización?
2. En caso de que la respuesta anterior sea afirmativa, ¿se ha hecho público dicho análisis al personal de la organización?
3. ¿Dispone su empresa de una política de igualdad de retribución?

La tabla 3.27. ofrece las respuestas agregadas de la primera y tercera pregunta de esta sección. Según estos datos, un 63% de las empresas participantes no ha realizado nunca un estudio sobre la brecha salarial en su organización. De las 32 empresas que sí han realizado el estudio (37%), sólo 10 empresas han publicado internamente los resultados del mismo (ver figura 3.5).

Por tamaño, observamos que son las empresas de más de 1,000 empleados las que realizan normalmente estos estudios (tabla 3.28.). Los sectores en los que se han realizado los estudios sobre brecha salarial, son, en su mayoría, el sector energético (67%), la industria y la construcción (50%), y los servicios financieros (46%) y profesionales (45%). En cuanto al porcentaje de mujeres en la Alta Dirección y en los Consejos de Administración, las empresas que realizan más estudios sobre brecha salarial son las que tienen entre 10% y 50% de mujeres (tabla 3.30.).

Tabla 3.27. Estudios sobre brecha salarial

	Sí	No
Se ha realizado un estudio sobre brecha salarial en su organización	37%	63%
Dispone su empresa de una política de igualdad de retribución	64%	36%

La tabla 3.27. también muestra que un 64% de las empresas participantes dispone de una política de igualdad de retribución. Por tamaño, las grandes empresas son las que disponen en mayor medida de la citada política (tabla 3.28.). Entre los distintos sectores productivos (3.29), vuelven a destacar las empresas del sector energético (78%), las de servicios profesionales (86%), y las de la industria y de la construcción (67%), ahora junto al sector público (100%) y el comercio (67%). Finalmente, se observa la misma dinámica que con los estudios sobre brecha salarial: son las empresas con un alto número de mujeres en Consejos de Administración y en la Alta Dirección (con menos del 50%), las que disponen, en mayor grado, de una política de igualdad de retribución (tabla 3.30).

Figura 3.5. Estudio sobre brecha salarial, y publicación interna

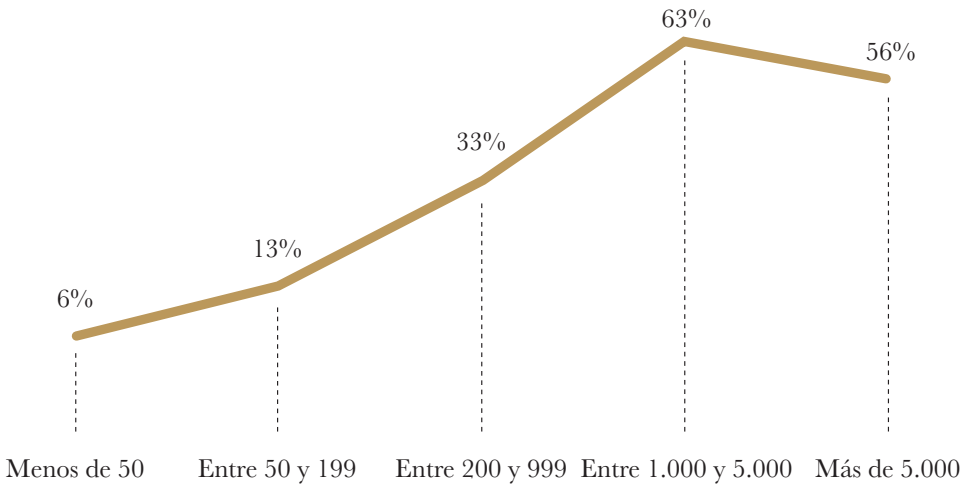


Tabla 3.28. Estudios sobre brecha salarial, por tamaño

	Menos 50	50 y 199	200 y 999	1.000 y 5.000	Más de 5.000
Se ha realizado un estudio sobre brecha salarial en su organización	6%	13%	33%	63%	56%
Dispone su empresa de una política de igualdad de retribución	35%	27%	92%	75%	89%

Tabla 3.29 Estudios sobre brecha salarial, por sector

	Comercio	Educación	Energía	Industria y construcción	IT	Life Sciences	Sector Público	Servicios	Servicios Financieros	Servicios Profesionales
Se ha realizado un estudio sobre brecha salarial en su organización	33%	0%	67%	50%	14%	20%	25%	18%	46%	45%
Dispone su empresa de una política de igualdad de retribución	67%	0%	78%	67%	57%	30%	100%	45%	54%	86%

Tabla 3.30. Estudios sobre brecha salarial, por porcentaje de mujeres en el Consejo de Administración y Alta Dirección

	% Mujeres en Consejo de Administración					% Mujeres en Alta Dirección				
	Ninguna	< 10%	> 10%	> 30%	> 50%	Ninguna	< 10%	> 10%	> 30%	> 50%
Se ha realizado un estudio sobre brecha salarial en su organización	32%	46%	47%	33%	21%	60%	32%	47%	37%	27%
Dispone su empresa de una política de igualdad de retribución	53%	65%	80%	75%	50%	60%	54%	79%	74%	53%

En esta misma sección se preguntó, en forma de pregunta con posibles respuestas múltiples, si tenían las siguientes medidas económicas para favorecer la compatibilidad de la vida laboral y familiar en sus organizaciones: internet gratis para facilitar el teletrabajo, una para extraordinaria por nacimiento o adopción de hijos, espacios de guardería y lactancia gratuitos, o incentivos económicos para facilita la vuelta al mundo laboral tras la maternidad. El 71% de las empresas respondieron que, a día de hoy, no disponen de ninguno de los incentivos económicos mencionados. Entre las empresas que manifestaron disponer de algún tipo de incentivo económico para favorecer la conciliación, las medidas que más utilizan son (tabla 3.31): internet gratis para facilitar el teletrabajo (17%), paga extra por el nacimiento o adopción de un hijo (11,6%), espacio de guardería y lactancia gratis (9,3%), y finalmente, incentivos económicos para facilitar la vuelta al mundo laboral tras la maternidad (3,5%).

Tabla 3.31. Incentivos económicos para favorecer conciliación

	MEDIDAS
Internet gratis para facilitar el Teletrabajo	15
Paga extra por nacimiento o adopción de hijos	10
Espacios de Guardería y Lactancia gratuitos	8
Incentivos económicos para facilitar la vuelta al mundo laboral tras la maternidad	3
Ninguna de las anteriores	61

La última cuestión sobre retribución consistía en realizar un cálculo sobre la actual brecha salarial en la organización participante. El cuestionario solicitaba calcular la ratio de brecha salarial con la fórmula siguiente: (A-B) / A X 100. Siendo A el salario medio por hora trabajada de los hombres y B el salario medio por hora trabajada de las mujeres. Dicho cálculo muestra un agregado del total de los salarios de hombres y de las mujeres, sin hacer una diferencia en función de las categorías profesionales u otros elementos como jornadas parciales. A partir de este cálculo, la media resultante de las 86 empresas es de un 18,7% de brecha salarial (tabla 3.32). El porcentaje más elevado se produce en las

pequeñas empresas de menos de 50 empleados (tabla 3.33). Por tamaño de empresas, las que menos brecha muestran son las empresas con entre 200 y 999 empleados y las de más de 5.000 empleados. Las brechas más altas se producen en las pequeñas empresas de menos de 50 empleados.

Tabla 3.32. Ratio de Brecha salarial entre hombres y mujeres

	Total 86 empresas
Brecha salarial hombres / mujeres	18,7%

Tabla 3.33 Ratio de Brecha Salarial entre hombres y mujeres, por tamaño

	Brecha Salarial
Menos de 50	26,5%
Entre 50 y 199	17,9%
Entre 200 y 999	10,6%
Entre 1000 y 5000	20,9%
Más de 5000	14,4%

3. 6 Flexibilización y conciliación

Finalmente, la sexta y última sección, sobre flexibilidad y conciliación, contiene un total de 5 preguntas. Una pregunta era dicotómica, sobre si la empresa dispone de una política de trabajo flexible, junto con otras de respuesta múltiple o abierta, sobre tipos de jornada, horario de comida, y porcentaje de hombres y mujeres a tiempo parcial.

Según los resultados de las empresas participantes, el 78% de ellas dispone de una política de trabajo flexible (tabla 3.34.), si bien el cuestionario no permite conocer el porcentaje de plantilla que la utiliza. De forma contraintuitiva, encontramos los porcentajes más altos de empresas que disponen de una política de trabajo flexible entre las empresas medianas (92%) y las pequeñas empresas de menos de 50 empleados (82%), ver tabla 3.35. De hecho, solo la mitad de las empresas de entre 1.000 y 5.000 reportan disponer de una política de trabajo flexible (53%), así como dos tercios de las empresas de más de 5.000 empleados (67%).

Tabla 3.34 Dispone de política de trabajo flexible

	Sí	No
Dispone su empresa de una política de trabajo flexible	78%	22%

Entre los sectores productivos con mayores porcentajes de empresas que afirman disponer de una política de trabajo flexible (tabla 3.36.) encontramos: el sector público (100%), el comercio (100%), IT (86%), y los servicios profesionales (82%). Finalmente, en relación al porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración y en Alta Dirección, el porcentaje más alto de empresas que disponen de una política de trabajo flexible, se produce en las empresas que superan el 50% de mujeres en los Consejo de Administración y en la Alta Dirección (tabla 3.37.).

Tabla 3.35. Dispone de política de trabajo flexible, por tamaño

	Menos 50	50 y 199	200 y 999	1.000 y 5.000	Más de 5.000
Dispone su empresa de una política de trabajo flexible	82%	92%	92%	53%	67%

Tabla 3.36. Dispone de política de trabajo flexible, por sector

	Comercio	Educación	Energía	Industria y construcción	IT	Life Sciences	Sector Público	Servicios	Servicios Financieros	Servicios Profesionales
Dispone su empresa de una política de trabajo flexible	100%	0%	78%	50%	86%	80%	100%	82%	69%	82%

Tabla 3.37. Dispone de política de trabajo flexible, por porcentaje de mujeres en Consejo de Administración y Alta Dirección

	% Mujeres en Consejo de Administración					% Mujeres en Alta Dirección				
	Ninguna	< 10%	> 10%	> 30%	> 50%	Ninguna	< 10%	> 10%	> 30%	> 50%
Dispone su empresa de una política de trabajo flexible	79%	77%	80%	67%	86%	80%	71%	84%	74%	87%

De entre las medidas de conciliación que se perciben como más adecuadas para facilitar el desarrollo profesional del talento sin tener en cuenta el género (tabla 3.38.), destacan: el horario flexible (71), el trabajo remoto (63), las bajas por cuidado de hijos compartidas por madres y padres (32), y el trabajo continuado (19).

Tabla 3.38. Medidas de conciliación más adecuadas

	MEDIDAS
Horario flexible	71
Trabajo remoto	63
Bajas por cuidado de hijos compartidas por padres y madres	32
Horario continuado	19
Otras	8

Las empresas también destacan que la jornada partida (33) es la predominante (tabla 3.39.), seguida de la jornada intensiva de los viernes (22), la jornada continua (15), el trabajo remoto (10), y la jornada intensiva en verano (6).

Tabla 3.39. Jornada predominante

	Jornada predominante
Jornada partida	33
Viernes con jornada intensiva	22
Jornada continua	15
Trabajo remoto	10
Verano con jornada intensiva	6

Finalmente, las empresas participantes señalan que la media de hombres y mujeres que trabajan a tiempo parcial asciende al 15,5% de los empleados de sus plantillas. Y el tiempo que se dedica a la comida, mayoritariamente, es de 1 hora (60), seguido por la opción de entre 30 y 40 minutos (19), siendo la menos frecuente la opción de 2 horas (7).

Tabla 3.40. Hombres y mujeres a tiempo parcial

	Total 86 empresas
Hombres y mujeres a tiempo parcial	15,5%

Tabla 3.41. Tiempo disponible para comer

	Tiempo disponible para comer
1 hora	60
Entre 30 y 40 minutos	19
2 horas	7

4. PRINCIPALES CONCLUSIONES

Cultura

- Un 77% de la muestra confirma que su empresa **fomenta la diversidad de género** en los órganos de gobierno y en la Alta Dirección.
- Un 74% reporta que la participación de las mujeres en la toma de decisiones en la organización es un **tema importante para el Comité de Dirección.**
- Un 62% afirma que su empresa **dispone de una política de igualdad de oportunidades.**
- Un 45% responden que en su organización **existe una persona o equipo** encargado de gestionar aspectos relacionados con la diversidad de género, específicamente en la Alta Dirección.
- Los sectores con un mayor fomento de la diversidad y de la participación de la mujer en el Consejo de Administración y los Comités de Dirección, con políticas explícitas sobre la igualdad de oportunidades, y con recursos destinados a una persona o a un equipo dedicado a este tema en la Alta Dirección, son el **sector público, el comercio y la educación.**
- Por lo contrario, los sectores con los porcentajes más bajos son la industria y construcción, IT, y Life Sciences.

Medición y seguimiento

- El 97% afirma que deberían incluirse indicadores de Diversidad en el cuadro de mandos de la Dirección.
- En referencia a si existen incentivos asociados a la consecución de objetivos en materia de igualdad de oportunidades y diversidad, **un 84% de las 86 empresas participantes, revelan que no existen tales incentivos** en su organización.

Comunicación

- La gran mayoría de empresas participantes en el estudio afirma que la Alta Dirección de sus respectivas empresas demuestra un compromiso explícito y público con la igualdad de oportunidades (87%), y con la diversidad de género (76%).
- Mientras las 17 empresas más pequeñas del estudio (con menos de 50 empleados) reportan, con cierta unanimidad, que los discursos de su Alta Dirección incorporan mensajes de igualdad y diversidad (88 %), que las políticas de igualdad son conocidas por los empleados (71%), y que ofrecen formación para sensibilizar sobre temas de igualdad de oportunidades y diversidad (47%), las empresas medianas (de 50 a 199 empleados) son, de forma significativa, las que reportan menor grado de comunicación y sensibilización.

Selección, desarrollo y promoción

- La primera dificultad según las personas encuestadas es **la maternidad**, empatada con las responsabilidades familiares y domésticas, y seguidas por el machismo en la sociedad en general, la menor valoración que reciben las mujeres en el mercado laboral, la dificultad del networking en entornos masculinos y, por último, el rechazo de las propias mujeres a desempeñar ciertos puestos de dirección.
- La **dificultad de networking** en entornos masculinos es una barrera y dificultad importante para los encuestados en la industria y construcción, y en Life Sciences, pero también en el Sector Público y en la Educación.
- De las tres medidas indicadas en el cuestionario para el proceso de selección, la más usada por las empresas encuestadas fue "en todos los procesos se presenta al menos un

candidato final del género menos representado" (51%), seguido por "la discriminación positiva a favor del género menos representado" (37%) y, finalmente, "el uso del currículum ciego en la primera fase del proceso de selección" (31%).

- Más de la mitad de las empresas participantes (62%) afirma que la diversidad de género es una prioridad en los planes de promoción profesional.
- Por tamaño, las empresas que afirman que la diversidad de género es una prioridad en la promoción interna de su organización, son las que tienen entre 200 y 999 empleados (67%), las que tienen entre 1.000 y 5.000 (58%), y las mayores de 5.000 (50%), seguidas por las empresas de menos de 50 empleados (41%). A mucha distancia se sitúan las empresas de entre 50 y 199 empleados (7%).
- Los sectores productivos que reportan en mayor grado que para sus empresas la diversidad de género es una prioridad en la promoción interna son el sector energético (67%), junto a los servicios profesionales (59%), servicios financieros (54%), y sector público (50%).
- En el último ejercicio se **ha reclutado un tercio más de hombres** que de mujeres -15543 hombres versus 9962 mujeres-, y **se ha promocionado una cuarta parte más de hombres** (3988) que de mujeres (3072).

Retribución

- Un 63% de las empresas participantes (86) no ha realizado **nunca un estudio sobre la brecha salarial** en su organización. Y de las 32 empresas que han realizado el estudio (37%), **sólo 10 empresas** (un 31%) han publicado internamente los resultados.
- Son las empresas más grandes (de más de 1.000 empleados) las que realizan normalmente estos estudios.
- Es en el sector energético (67%), en la industria y en la construcción (50%), y en los servicios financieros (46%) y profesionales (45%) donde se han realizado mayoritariamente los estudios sobre la brecha salarial.

Flexibilidad

- El **78% de las empresas participantes dispone de una política de trabajo flexible**, aunque el cuestionario no permite saber a qué porcentaje de la plantilla es aplicable. De forma contraintuitiva, encontramos los porcentajes más altos de empresas que disponen de una política de trabajo flexible entre las pequeñas empresas de menos de 50 empleados (82%) y en las empresas medianas (92%).
- Los sectores productivos con mayores porcentajes de empresas que afirman disponer de una política de trabajo flexible, son los siguientes: el **sector público** (100%), **el comercio** (100%), **IT** (86%), y los **servicios profesionales** (82%). El menor porcentaje de políticas de flexibilidad se encuentra en el sector educativo.

5. REFERENCIAS

Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309.

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & society*, 4(2), 139-158.

Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2012). The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(1), 137–197.

Ajenjo Cosp, M., & García Román, J. (2011). El tiempo productivo , reproductivo y de ocio en las parejas de doble ingreso. *Papers*, 96(3), 985–1006.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 17(1), 112-121.- Marsiglio, W., Amato, P., Day, R. D., & Lamb, M. E. (2000). Scholarship on fatherhood in the 1990s and beyond. Journal of marriage and family, 62(4), 1173-1191.

Becker, G. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education.* Chicago, IL: University of Chicago Press.

Bøhren, Øy., & Strøm, R. (2010). Governance and Politics: Regulating Independence and Diversity in the Board Room. *Journal of Business Finance & Accounting*, 37(9–10), 1281–1308. https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2010.02222.x

Budig, M. J., & England, P. (2001). The Wage Penalty for Motherhood. *American Sociological Review*, 66(2), 204–225.

Bygren, M., & Duvander, A. Z. (2006). Parents' workplace situation and fathers' parental leave use. *Journal of Marriage and Family*, 68(2), 363-372.- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. Research in organizational behavior, 22, 103-151.

Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 435–451. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9630-y

Chapple, L., & Humphrey, J. E. (2014). Does Board Gender Diversity Have a Financial Impact? Evidence Using Stock Portfolio Performance. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 709–723. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1785-0

Chinchilla, N., Jiménez, E., & Grau, M. (2018). *Índice I-Wil 2018* (IESE - Women in Leadership). IESE Business School.

Chinchilla, N., Jiménez, E., & Grau, M. (2014). *Impacto de las pensiones en la mujer. Jubilación y calidad de vida en España.*

Chinchilla, N., Jiménez, E., & Grau, M. (2017). *Maternidad y trayectoria profesional. Análisis de las barreras e impulsores para la maternidad de las mujeres españolas*. IESE Business School.

CNMV. (2015). Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas. Comisión Nacional del Mercado de Valores.

Coltrane, S., Miller, E. C., Dehaan, T., & Stewart, L. (2013). Fathers and the flexibility stigma. *Journal of Social Issues*, 69(2), 279–302. https://doi.org/10.1111/josi.12015

Correll, S. J., Benard, S., & Paik, I. (2007). Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty? *American Journal of Sociology*, 112(5), 1297–1339. https://doi.org/10.1086/511799

Dale-Olsen, H., Schøne, P., & Verner, M. (2012). Women on Boards of Directors and Firm Performance: Evidence from Denmark and Norway. In F. Engelstad & M. Teigen (Eds.), *Firms, Boards and Gender Quotas: Comparative Perspectives* (pp. 211–234). Emerald Group Publishing.

Davies, A. R., & Frink, B. D. (2014). The Origins of the Ideal Worker: The Separation of Work and Home in the United States From the Market Revolution to 1950. *Work and Occupations*, 41(1), 18–39. https://doi.org/10.1177/0730888413515893

EJE&CON. (2018). *Código de Buenas Prácticas. para la Gestión del Talento y la Mejora de la Competitividad de la Empresa*. Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s.

European Commission. (2012). *Press release: Women on Boards: Commission proposes 40 % objective*. Brussels: European Commission. Retrieved from http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_en.htm

Grau-Grau, M. (2010). *Mind the gap: Spain: Employee perspective*. The Sloan Center of Ageing and Work. Boston College.

Grosser, K., & Moon, J. (2005a). Gender mainstreaming and corporate social responsibility: Reporting workplace issues. *Journal of Business Ethics*, 62(4), 327-340.

Grosser, K., & Moon, J. (2005b). The role of corporate social responsibility in gender mainstreaming. *International Feminist Journal of Politics,* 7(4), 532-554.

Gutiérrez-Domènech, M. (2010). Parental Employment and Time with Children in Spain. *Review of Economics of the Household*, 8(3), 371–391. https://doi.org/10.1007/s11150-010-9096-z

Haas, L., & Hwang, P. (1995). Company Culture and Men's Usage of Family Leave Benefits in Sweden. *Family Relations*, 44(1), 28-36. doi:10.2307/584738

Harjoto, M., Laksmana, I., & Lee, R. (2015). Board Diversity and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 641–660. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2343-0

Heilman, M. E., & Okimoto, T. G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks?: The implied communality deficit. Journal of Applied Psychology, 92, 81-92. doi:10.1037/0021-9010.92.1.81

Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383–396. https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196729

Hogan, R., & Huerta, D. (2019). The impact of gender and ethnic diversity on REIT operating performance. *Managerial Finance*, 45(1), 72–84.

Iren, P. (2016). Gender Diversity of Boardrooms and Firm Financial Performance. *Risk Governance & Control: Financial Markets & Institutions*, 6(3).

Isidro, H., & Sobral, M. (2015). The Effects of Women on Corporate Boards on Firm Value, Financial Performance, and Ethical and Social Compliance. *Journal of Business Ethics*, 132, 1–19.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Killewald, A. (2012). A Reconsideration of the Fatherhood Premium: Marriage, Coresidence, Biology, and Fathers' Wages. *American Sociological Review*, 78(1), 96–116. https://doi.org/10.1177/0003122412469204

McKinsey. (2007). *Women Matter: Gender Diversity, A Corporate Performance Drive. McKinsey & Company*.

McKinsey. (2018). *Delivering through Diversity*. McKinsey & Company.

Meil Landwerlin, G. (2006). The Evolution of Family Policy in Spain. *Marriage & Family Review*, 39(3/4), 359–380. https://doi.org/10.1300/J002v39n03

Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York, NY: Harper & Row.

Post, C., & Byron, K. (2015). Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571.

PwC España. (2018). *Consejos de Administración de empresas cotizadas*. PricewaterhouseCoopers.

Russell, G., & Hwang, C. P. (2004). The Impact of Workplace Practices on Father Involvement. In M. E. Lamb (Ed.), *The role of the father in child development* (pp. 476-503). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. Journal of Vocational behavior, 54(3), 392-415.

Rudman, L. A., & Mescher, K. (2013). Penalizing men who request a family leave: Is flexibility stigma a femininity stigma? *Journal of Social Issues*, 69(2), 322–340. https://doi.org/10.1111/josi.12017

Salido, O., & Moreno, L. (2004). Bienestar y políticas familiares en España. *Política y Sociedad*, 44(2), 101–114.

Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.

Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569–593.

Tanquerel, S., & Grau-Grau, M. (2019). Unmasking work-family balance barriers and strategies among working fathers in the workplace. *Organization*. https://doi.org/10.1177/1350508419838692

Williams, J. C. (2000). *Unbending gender: Why family and work conflict and what to do about it*. New York, NY: Oxford University Press.

6. APÉNDICES

6. 1 Organizaciones participantes en la encuesta

Abengoa
Accenture
AdQualis Human Results
AEB
Aguas de Avilés SL Suez
Airbus
ALSA
Altamira Asset Management
Altran Innovacion
Amadeus IT Group
AON
APS
ARTELIA
Aspen Pharmacare España
ATML
Autogrill
Banco Sabadell
Banco Santander
Bankia
BD
Berkeley Energia
Biohub
CaixaBank
Cars Corea
Caser Seguros
CBRE
CEOE
Cepsa
Coca-Cola European Partners
Consultora
CornerJob
Corpfin Capital
DUBITAT
Electrolux España
Enagás
Everis
EY
finReg360
Fundación ONCE inserta
General Electric Wind
Grupo Escuela Europea
Grupo HLA
Grupo Mediapro
Grupo Nuba
GSS Covisian Group
HC Clover PS
Hidraqua y empresas participadas (DR C. Valenciana Suez España)
Hiwook
Huawei
humanas salud organizacional
Hydro Aluminum
IBM
ideas4all Innovation
IFEMA
IKEA
Indra
KPMG
Kreston Iberaudit
Leca Graphics Cycobox y GráfiCas Argent
LG Electronics
Línea Directa
Mediapost Spain
MetLife
Microsoft Ibérica
MSX
Mutua Madrileña
NIPPON GASES SLU
Oris Talent
Pharmalex
Primagas
Prisa
Psicosoft
Pullmantur Cruceros
PwC
Quint
Reale Seguros Generales
Red de Mentoring de España
Red Eléctrica de España
Repsol
RTVE
Sacyr
Sanitas Seguros
Sanro Electromedicina
Sareb
Self Bank
SGS Tecnos S.A.
Sodexo
Talengo
Thysenkrupp Elevadores S.L.U.
UAM
Universidad Francisco de Vitoria
Urbaser
Vifor pharma
Wolters Kluwer
Zimmer Biomet
Zoetis

6. 2 Organizaciones adheridas al Código EJE&CON de Buenas Prácticas

Abengoa
Airbus
ALSA
Altamira Asset Management
AON
Aspen Pharmacare
Autogrill
AXA
Banco Santander
Bankia
BesideU
CaixaBank
Catenon
CLH
CornerJob
Electrolux España
Ellis Partners / AgiliumWorldwide
Enagás
Everis
Fundación Danza Down
Grupo GSS
Grupo Parque Reunidos
HC Clovers PS
Hiwook
IBM
IFEMA
IKEA
KPMG
LG Electronics
Línea Directa Aseguradora
Mediapost
Metlife
Microsoft Ibérica
Mutua Madrileña
Norgine
Orange
Pedersen & Partners
Red de Metoring de España
Red Eléctrica de España
Repsol
RTVE
Sacyr
Sagardoy Abogados
Sareb
SGS Tecnos, S.A.
Sodexo
Talengo
Wolters Kluwer
BesideU
Humanas
Pons
Psicosoft
Urbaser

DATOS ACTUALIZADOS A 30 DE MAYO DE 2019

#CódigoEJECON

CONTACTO:

Comité de Buen Gobierno Corporativo de EJE&CON

E. gobiernocorporativo@ejecon.org

W. ejecon.org

Síguenos:

© 2019. EJE&CON | Asociación Española de Ejecutivas y Consejeras. Todos los derechos reservados.