

MUJERES EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

Nuria Chinchilla Albiol

Profesora IESE Business School, Universidad de Navarra

Titular Cátedra Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera, Mujer y Liderazgo

Esther Jiménez López

Decana Facultad de Educación, Universitat Internacional de Catalunya

Lecturer IESE Business School, Universidad de Navarra

RESUMEN

Los consejos de administración pueden y deben ser equipos de alto rendimiento, que generen valor e impacto estratégico en las compañías. Los beneficios de la diversidad en la empresa y en los consejos de administración, cuando saben liderarse, aumentan la productividad, la eficacia y la innovación. Este artículo analiza el papel de la mujer en los consejos de administración, su aportación al negocio y la evolución del número de mujeres en los consejos de administración en España y en los países de la OCDE.

PALABRAS CLAVE

Consejos, Cuotas, Mujer, Liderazgo.

Los consejos de administración pueden y deben ser equipos de alto rendimiento, que generen valor e impacto estratégico en las compañías. *Alto rendimiento* supone la capacidad de mirar hacia delante (en lugar de hacia atrás), de pensar estratégicamente (y no limitarse a controlar), de generar discusiones colaborativas (no solo preguntas y respuestas), de asegurar un buen gobierno real (más allá de lo formal) y, en definitiva, de aportar valor (en lugar de ser un coste). Un consejo debería ser siempre fuente de pensamiento estratégico, siendo su función aportar control, servicio y estrategia.

La aportación específica de la mujer a la empresa, su papel como agente de cambio, los estilos de dirección femenina y masculina, así como la conciliación de la vida laboral y familiar, son temas cada vez más presentes en los medios de comunicación, en la gestión de las compañías y en las agendas de los gobiernos.

La mayor presencia de la mujer en el mundo laboral se ha producido en España más tarde que en el resto de Europa, aunque más intensamente y en un periodo de tiempo más corto. El porcentaje de po-

blación activa de las mujeres en España se situaba en 2017 en el 46%, respecto a la población activa total (1). Un dato relevante si se tiene en cuenta que en el año 1990 solo representaba el 34% y en la mayoría de países europeos ya había superado el 45% de actividad.

Los beneficios de la diversidad en la empresa y en los consejos de administración, cuando saben liderarse, son muy interesantes para el negocio: aumentan la productividad, la eficacia, la innovación y se está más cerca de la visión de los clientes al reflejar la verdadera composición del mercado.

Cuando se analiza el liderazgo personal de las mujeres españolas, de acuerdo con los datos de nuestro Índice I-Wil (IESE-*Women in Leadership*) (2), destaca que España ocupa el segundo puesto del *ranking* de 34 países de la OCDE, un dato que engloba la capacidad de las mujeres de estudiar más allá de lo que es obligatorio, y/o de emprender, ya sea creando sus propias empresas o desarrollando y registrando patentes.

Nadie duda de la potencia que tienen las mujeres españolas, y sin embargo su liderazgo se relega al puesto

Cuadro 1
Resultados de I-Wil
 (2018)

País	Liderazgo personal		Liderazgo político		Liderazgo empresarial		Liderazgo social		Índice I-Wil 2018	
	Puntos	Ranking	Puntos	Ranking	Puntos	Ranking	Puntos	Ranking	Puntos	Ranking
Suecia	45,8	17	94,1	1	75,5	2	43,3	7	63,7	1
Islandia	59,4	9	87,8	2	62,3	8	42,0	9	61,4	2
Noruega	45,4	18	76,3	6	80,5	1	38,8	13	60,4	3
Eslovenia	67,5	6	83,0	3	54,0	17	33,3	21	57,7	4
Francia	43,6	21	71,9	9	58,7	12	51,2	3	55,8	5
Finlandia	50,3	14	78,4	4	62,8	7	32,8	22	55,1	6
Portugal	86,6	1	54,2	18	48,8	24	32,0	26	54,6	7
España	72,6	2	75,2	7	46,3	25	28,5	29	53,8	8
Bélgica	50,0	15	60,9	13	57,6	13	43,8	6	52,9	9
Reino Unido	33,2	29	55,5	16	64,0	6	52,0	2	51,8	10
Dinamarca	48,9	16	77,2	5	49,9	19	36,4	18	51,6	11
Estonia	70,7	3	45,8	21	52,7	18	36,5	17	51,4	12
Polonia	70,7	4	44,9	22	56,2	15	32,3	25	51,2	13
Países Bajos	39,5	25	71,9	8	61,9	9	32,8	23	51,0	14
Canadá	52,3	12	70,5	10	65,8	4	17,1	33	50,9	15
Nueva Zelanda	50,9	13	63,7	12	49,0	22	40,1	11	50,1	16
Irlanda	40,4	23	41,9	24	67,9	3	41,7	10	49,3	17
Italia	67,7	5	54,5	17	44,5	26	30,4	28	48,4	18
Israel	40,4	24	40,5	26	49,8	20	59,5	1	48,2	19
Australia	52,8	11	48,0	20	60,0	10	26,1	31	47,0	20
Alemania	24,7	32	66,9	11	58,9	11	35,2	20	46,2	21
México	36,9	27	58,1	14	42,7	27	47,3	5	45,6	22
Eslovaquia	64,8	7	27,3	30	48,8	23	36,8	15	45,2	23
Estados Unidos	37,9	26	37,4	27	65,0	5	27,9	30	43,3	24
Austria	28,5	30	49,5	19	54,9	16	32,7	24	41,7	25
Hungría	58,2	10	0,8	34	57,2	14	36,6	16	40,8	26
Grecia	63,3	8	33,3	28	36,1	28	25,5	32	39,3	27
Luxemburgo	44,5	20	43,6	23	31,0	32	38,3	14	38,6	28
Chile	42,5	22	41,2	25	32,6	31	39,6	12	38,5	29
Suiza	28,0	31	56,6	15	49,3	21	16,9	34	37,2	30
Rep. Checa	45,1	19	30,6	29	33,0	30	35,8	19	36,2	31
Corea del Sur	35,3	28	18,4	31	27,3	34	42,4	8	31,4	32
Japón	19,6	33	14,9	32	34,8	29	49,0	4	30,9	33
Turquía	11,2	34	10,7	33	30,5	33	30,5	27	21,9	34

Fuente: Índice I-Wil. Elaboración propia a partir de indicadores de organismos internacionales.

número 25 del *ranking* cuando se analiza la dimensión empresarial. Entre los indicadores que contempla esta dimensión, se encuentra el porcentaje de mujeres que ocupan puestos en los consejos de administración. Los tres países con mayor porcentaje de mujeres consejeras en 2018 son Islandia (44%), Noruega (41%) y Francia (37%). Cuando se comparan en el índice I-Wil los datos de 2018 con los del año 2006, los países que experimentan un mayor crecimiento son Islandia (28 puntos), Francia e Italia (25 puntos). ¿Qué factores inciden en una mayor presencia de las mujeres en los consejos de administración? (cuadro 1).

1. ¿Cuotas impuestas u objetivos de negocio?

Las cuotas obligatorias es uno de los principales instrumentos para lograr un mayor número de mujeres en los consejos. El primer debate de las cuotas surgió en Estados Unidos a raíz de los movimientos pro derechos civiles de los años sesenta, cuando empezaron a aprobarse leyes contra la discriminación por motivos de *raza, credo, color u origen nacional*. En un célebre discurso, el presidente John F. Kennedy defendió la *acción afirmativa*, más conocida como discriminación positiva, consistente en dar un trato jurídico preferencial a los grupos históricamente desfavorecidos, como las mujeres o las minorías, para equiparar sus oportunidades de acceso a la educación y al empleo.

Los principales instrumentos para reducir la brecha de las mujeres en la alta dirección corporativa han sido principalmente de naturaleza legal y, en otros casos, de carácter voluntario, con significativas variaciones en la práctica.

Noruega fue el primer país europeo en adoptar las cuotas obligatorias en el año 2003, estableciendo el 40% de mujeres en los consejos de las empresas cotizadas, en las estatales y en las municipales. Para su consecución se fijó un periodo de transición de cinco años y se concretó detalladamente la proporción de mujeres para juntas más pequeñas.

Aunque Noruega hizo esfuerzos por introducir las cuotas de forma voluntaria, solo logró conseguir los

objetivos tras aprobar una ley que incluía fuertes sanciones a las empresas que la incumplieran (3). En enero de 2008, las 77 empresas que no cumplían la normativa (17% del total) recibieron una primera carta de advertencia en la que se les concedía un plazo de cuatro semanas para adaptarse a la norma. En el mes de febrero, doce empresas (2,7% del total) recibieron una segunda carta y, en el mes de abril, todas las empresas noruegas habían cumplido la ley (4). ¿Podría revertirse esa situación si se dejaran de aplicar esas medidas?

Tras el éxito noruego otros países siguieron su ejemplo: Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Islandia, Irlanda, Israel, Italia, Noruega, España, Suiza y los Países Bajos (5), aunque con notables diferencias tanto en su contenido como en su forma y ejecución:

- Sanciones por incumplimiento, en función de la gravedad: cierre de empresas, por ejemplo, en Noruega; o cumplimiento o explicación, por ejemplo, Países Bajos.
- Tipo de ley: Noruega utilizó primero la ley de igualdad y, posteriormente, la legislación mercantil.
- Periodo de ejecución: inmediato, determinados años para cumplir con fecha límite, etc.
- Incentivos: en España se dio prioridad en los contratos públicos.
- Tamaño de las empresas: en España, compañías cotizadas con más de 250 empleados.
- Propiedad de la empresa: pública, responsabilidad limitada, cotizada, privada, etc. (las de titularidad pública son las que se incluyen con mayor frecuencia).
- Puestos a cubrir: consejeros, altos cargos, etc.

En el ámbito voluntario se encuentra también una amplia gama de medidas que incluyen desde el principio de *cumplir o explicar*, la transparencia en los procesos de selección y promoción, iniciativas de educación y formación y los códigos de buen gobierno corporativo.

Cuadro 2**Ranking por dimensiones índice I-Wil**

(Liderazgo empresarial)

País	3.1. Mujeres managers		3.2. Mujeres consejos		3.3. Parcial involuntario		3.4. Paro		3.5. Población activa	Ranking liderazgo empresarial
Alemania	26	10	21	5	12	11	43,3	7	63,7	1
Australia	8	13	9	17	19	10	42,0	9	61,4	2
Austria	25	17	18	6	15	16	38,8	13	60,4	3
Bélgica	15	9	17	9	20	13	33,3	21	57,7	4
Canadá	13	18	10	3	8	4	51,2	3	55,8	5
Chile	23	32	33	27	32	31	32,8	22	55,1	6
Corea del Sur	33	34	34	10	30	34	32,0	26	54,6	7
Dinamarca	29	11	20	24	5	19	28,5	29	53,8	8
Eslovaquia	14	22	5	31	23	23	43,8	6	52,9	9
Eslovenia	6	12	27	26	6	17	52,0	2	51,8	10
España	16	16	25	30	18	25	36,4	18	51,6	11
EE.UU.	2	20	4	14	22	5	36,5	17	51,4	12
Estonia	27	30	14	4	13	18	32,3	25	51,2	13
Finlandia	18	5	13	13	2	7	32,8	23	51,0	14
Francia	22	3	28	11	11	12	17,1	33	50,9	15
Grecia	24	29	11	33	29	28	40,1	11	50,1	16
Holanda	28	7	1	28	14	9	41,7	10	49,3	17
Hungría	3	26	8	15	24	14	30,4	28	48,4	18
Irlanda	12	21	3	1	25	3	59,5	1	48,2	19
Islandia	7	1	30	22	4	8	26,1	31	47,0	20
Israel	19	19	23	21	9	20	35,2	20	46,2	21
Italia	21	6	24	29	31	26	47,3	5	45,6	22
Japón	32	33	22	7	28	29	36,8	15	45,2	23
Luxemburgo	31	24	31	23	21	32	27,9	30	43,3	24
México	1	31	32	19	33	27	32,7	24	41,7	25
Noruega	9	2	12	2	3	1	36,6	16	40,8	26
Nueva Zelanda	34	14	16	25	16	22	25,5	32	39,3	27
Polonia	4	15	19	16	27	15	38,3	14	38,6	28
Portugal	20	27	15	18	7	24	39,6	12	38,5	29
Reino Unido	10	8	6	12	17	6	16,9	34	37,2	30
República Checa	17	28	29	32	26	30	35,8	19	36,2	31
Suecia	5	4	7	8	1	2	42,4	8	31,4	32
Suiza	11	23	26	20	10	21	49,0	4	30,9	33
Turquía	30	25	2	34	34	33	30,5	27	21,9	34

Fuente: Índice I-Wil. Elaboración propia a partir de indicadores de organismos internacionales.

Es evidente que las medidas legislativas y, especialmente, las coercitivas tienen un impacto inmediato en el acceso de las mujeres a las juntas de gobierno. Sin embargo, los datos de Noruega sugieren que el aumento de mujeres en los consejos no se ha visto acompañado en la misma proporción de mujeres presidentes de las juntas o de altos directivos (6), ya que solo el 2% de los CEO son mujeres (7). Tampoco se refleja en el promedio de mujeres *managers*, que, en el año 2018, representa el 5,9%, frente al 4,3% del año 2006 (8).

El cuadro 2 muestra el *ranking* I-Wil de los países en función de su posición en cuanto al número de mujeres consejeras y de mujeres en puesto de dirección (9). Los tres países con mayor número de consejeras (Islandia, Noruega y Francia) se sitúan en los puestos 7º, 9º y 22º, respectivamente, en cuanto al número de mujeres *managers*. Estos datos revelan que el aumento de mujeres en los consejos corporativos no genera por sí solo un cambio cultural que promueva mujeres en los puestos de dirección.

R. Roosevelt Thomas Jr. (10) fue el primero en señalar que las *Affirmative Actions* no eran el mejor enfoque para el mundo empresarial. De su larga experiencia como consultor constató que, según la práctica de las grandes empresas norteamericanas, limitarse a cumplir la legislación sobre la inclusión de minorías no agregaba ningún valor a la empresa.

Por el contrario, según afirmó en el artículo *From Affirmative Action to Affirming Diversity*, publicado en *Harvard Business Review* en 1990, las cuotas fomentaban una cultura de cumplimiento normativo, sin que después se hiciera nada por el desarrollo profesional o la permanencia en la organización de las mujeres y los miembros de las minorías contratadas. En su opinión, debía revisarse la premisa de que *la coerción legal y social es necesaria para impulsar el cambio*, y potenciar otras medidas que permitan que accedan a todos los niveles y, especialmente, a los puestos intermedios y de liderazgo.

Conviene, pues, redefinir el problema, profundizando en sus causas. Las cuotas son una imposición que invita al mero cumplimiento de mínimos, partiendo de una filosofía basada en el igualitarismo (vs. la igualdad

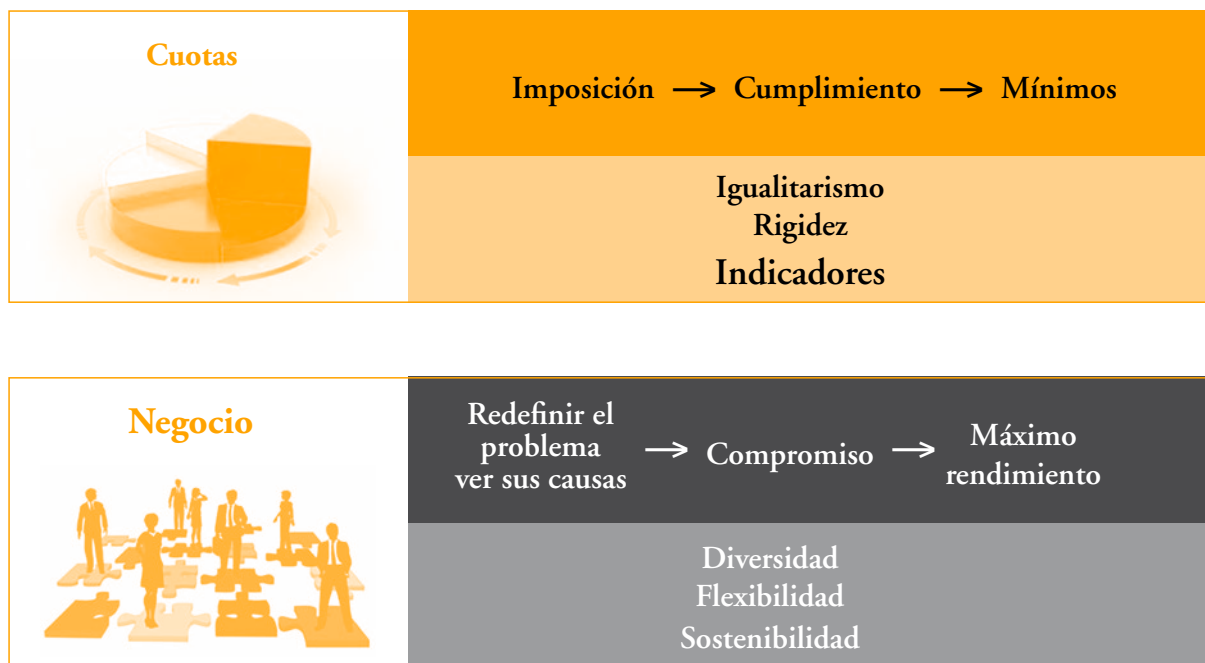
de oportunidades), la rigidez (vs. la flexibilidad) y los indicadores. *Women mean business*, pero al imponer cuotas, parece que se debilitan los argumentos de negociación. Además, cuando atacamos los indicadores sin cambiar las causas del problema no siempre resolvemos el problema, a veces lo enmascaramos aún más. Se trata, pues, de redefinir el problema y atacar las causas de la falta de igualdad de oportunidades en los sistemas, los estilos de dirección y los valores empresariales. Eso sí lleva al compromiso y abre las puertas al máximo rendimiento de los talentos. La filosofía en la que se fundamenta esta estrategia es la de la diversidad (cada persona es única e irreplicable con habilidades y necesidades cambiantes), flexibilidad (sinónimo de vida) y sostenibilidad (crear instituciones con valor) (gráfico 1).

La eficacia de las cuotas no está demostrada. En España, sin cuotas obligatorias, se ha pasado del 2 al 19% de mujeres en los consejos de administración entre 2002 y 2018, gracias a las recomendaciones de buen gobierno y a la involucración de las empresas en, voluntariamente, ponerse objetivos-tendencia para ir midiendo el avance de sus compromisos.

En los últimos años, el debate ha evolucionado hacia un concepto más amplio de la gestión de la diversidad. En este sentido, las empresas introducen distintas políticas de diversidad y los correspondientes indicadores para validarlas. Aunque se trata de un paso loable, deben darse otros para que la cuestión de las mujeres no termine engullida en una de tantas iniciativas del departamento de RR.HH., tan nobles como ajenas a la estrategia corporativa. De lo contrario, persistirá la escasa presencia de mujeres en puestos de liderazgo, la brecha salarial y la ausencia de políticas sensatas de conciliación.

2. Las mujeres en los Consejos de Administración en España

La primera vez que medimos el número de mujeres en consejos de administración en España fue en 2002, el dato era del 2%, igual que en Chile o Filipinas hace tres años, porque en esos países no se había registrado el dato con anterioridad. Desde el año 2010 venimos analizando la evolución de las mujeres en los consejos del

Gráfico 1**Cuotas o negocio**

Fuente: Índice I-Wil. Elaboración propia a partir de indicadores de organismos internacionales.

IBEX-35 en colaboración con Atrevia. En estos nueve años, la presencia femenina ha pasado de representar el 10,55% en el año 2010 al 23,7% en febrero de 2018. Hay que destacar que este incremento se ha producido mientras se reducía en un 10,75% el número de sillones del consejo: de un total de 502 puestos del año 2010 a 448 en el año 2018 (gráfico 2).

Todas las empresas del IBEX-35 tienen en la actualidad mujeres en sus consejos, y se confirma una clara tendencia alcista de representación femenina. En 2018 se han incorporado catorce nuevas consejeras (15,2%) en relación con el año anterior. La empresa Siemens Gamesa debutaba en el IBEX-35 con el consejo más paritario: un 46,1% de presencia femenina. Le siguen Abertis (40%), Iberdrola y Santander (35,7%), y REE (33,3%) (gráfico 3).

Si se pone el foco en el mercado continuo sin las empresas del IBEX-35, las mujeres solo representan el 16,91% de los miembros del consejo. Y la proporción de mujeres consejeras sigue estando en porcentajes muy bajos.

Solo el 4,76% de las consejeras son ejecutivas, sobre el total de consejeros con las mismas funciones en el conjunto de las empresas cotizadas (3,77% en el IBEX-35 y 5,48 en el continuo) (gráfico 4).

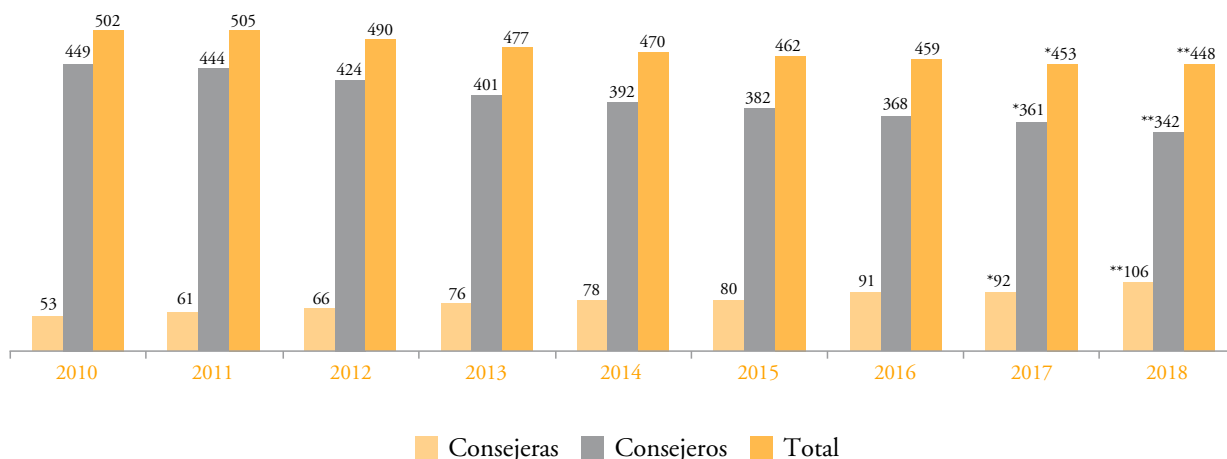
Los anteriores datos están muy lejos de la propuesta por el Código de Buen Gobierno de la CNMV, que recomienda que en la política de selección de consejeros se favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género, con el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración.

3. Pasos hacia un futuro mejor

Si aceptamos que el futuro de las empresas globales depende de su capacidad para incorporar diversos puntos de vista a la alta dirección y aprovechar el gran talento y valor que aportan las mujeres, es evidente que no tendrán más remedio que abordar los escollos con que estas se topan en su ascenso en la escala periférica.

Gráfico 2

Evolución de los consejos de administración de las empresas del IBEX-35



(*) a febrero 2017, (**) a febrero 2018.

Fuente: VI Informe Mujeres en los consejos de las empresas cotizadas. IESE- Atrivia, febrero 2018.

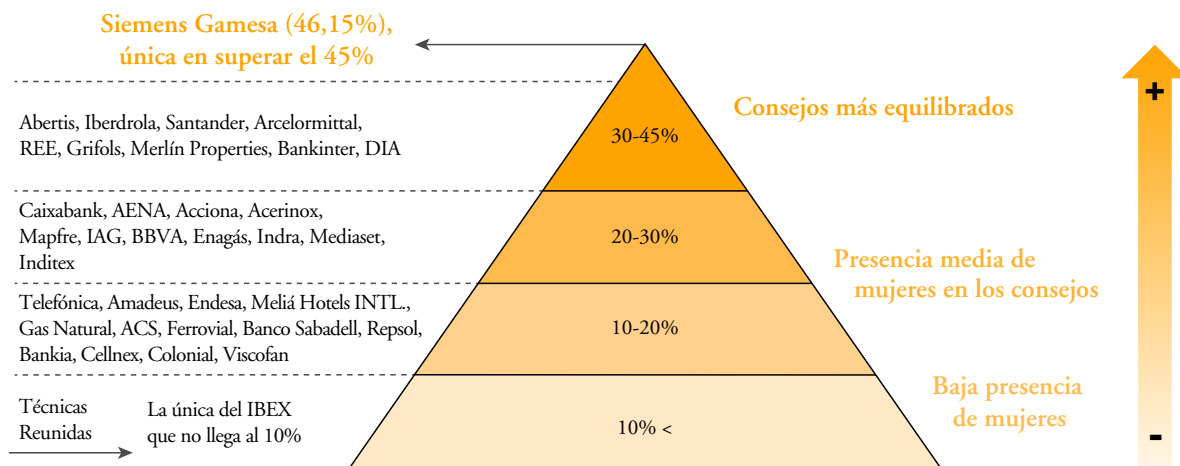
Partiendo de nuestra larga investigación y experiencia en estos temas, hemos identificado algunos pasos clave que las empresas pueden dar para atraer, cultivar y fidelizar el talento femenino, y crear un ecosistema equilibrado que beneficie tanto a las mujeres como a los hombres. Los hemos agrupado en tres áreas de actuación, que abarcan los estereotipos, las barreras estructurales y la cultura y los valores corporativos.

3.1. Estereotipos

Los estereotipos parten de clasificar y etiquetar a una persona o a un grupo de ellas. Un sesgo inconsciente, un prejuicio que deriva del modo en que procesamos la información según nuestro paradigma vital. Cuando se aplica a cómo deben comportarse las mujeres y los hombres en el lugar de trabajo, puede ser particularmente

Gráfico 3

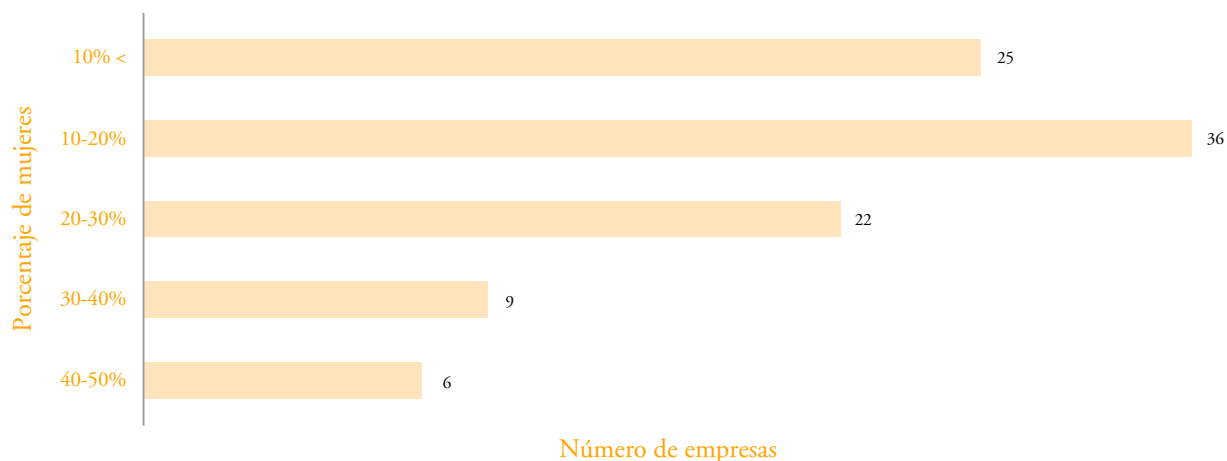
Peso de las mujeres en los consejos de administración del IBEX-35



Fuente: VI Informe Mujeres en los consejos de las empresas cotizadas. IESE- Atrivia, febrero 2018.

Gráfico 4**Representación femenina en las empresas del mercado continuo, excluidas las del IBEX-35**

(Enero 2018)



Fuente: VI Informe Mujeres en los consejos de las empresas cotizadas. IESE- Atrevia, febrero 2018.

perjudicial. Disminuir los sesgos inconscientes requiere de un enfoque múltiple. Y antes de que se pueda avanzar, es necesario que haya un debate abierto y honesto desde la alta dirección sobre los prejuicios de género.

Según un estudio realizado por McKinsey con la colaboración de LeanIn.org, cerca del 75% de las empresas estadounidenses encuestadas declararon oficialmente que sus CEO priorizaban la diversidad de género en su toma de decisiones. Sin embargo, la respuesta de los empleados arrojó unos datos muy distintos: solo la mitad de los hombres y un tercio de las mujeres suscribieron la anterior afirmación. Los porcentajes cayeron aún más cuando se les preguntó sobre sus superiores directos. Datos como los anteriores muestran la existencia de una tendencia a autoengañarse. Por este motivo, las empresas deberían utilizar indicadores cuantitativos y objetivos para valorar la igualdad de oportunidades. Dichos indicadores deberían diseñarse conjuntamente con equipos de empleados y recabar el apoyo de toda la organización.

Uno de estos indicadores sería calcular cuántas mujeres con talento ascienden en el escalafón. En el nivel más alto, la cúpula directiva y los comités ejecutivos deben respaldar plenamente las iniciativas en favor de la igualdad de oportunidades y crear el ambiente propi-

cio para que los empleados hablen y sean escuchados. También se ha de formar en estos temas a los directivos y superiores de niveles inferiores, para que también sean conscientes de los posibles sesgos en sus procesos de toma de decisiones.

En resumen, todos los miembros de la organización tienen que evaluar y participar en un diálogo constructivo. El debate será más fructífero si versa sobre las cualidades del buen líder, sea cual sea su sexo.

3.2. Barreras organizativas

La rigidez de los organigramas y el proverbial *techo de cristal* crean barreras invisibles que impiden prosperar a las mujeres. A continuación proponemos una serie de medidas que pueden ayudar a las empresas:

- Equilibrio en las contrataciones: eliminar las barreras de entrada a las mujeres, teniendo en cuenta el sexo menos representado cuando surgen vacantes. PepsiCo, por ejemplo, tiene un proyecto dirigido a atraer y retener más mujeres en puestos comerciales y otro para aumentar su participación en los centros de trabajo de Asia, Oriente Próximo y África. Otro ejemplo es Shell, con prácticas y políticas de igualdad en la gestión del talento, como garantizar la presencia

de mujeres entre los candidatos a puestos de la alta dirección en determinadas regiones y áreas de negocio.

Ambas empresas han instaurado cuotas propias a partir de unos objetivos claramente definidos y a la medida de sus necesidades. Es mejor solución que las cuotas impuestas desde fuera, arbitrarias y, como tales, ajenas a las necesidades y a la realidad de cada compañía.

– Modificar las evaluaciones de rendimiento. El lenguaje empleado en las valoraciones puede dejar a las empleadas en una situación de desventaja. El lenguaje no solo refleja una cultura, también la refuerza, de ahí la importancia de pensar en los mensajes que transmiten.

Shelley J. Correll, profesora de Stanford y directora del Clayman Institute for Gender Research, en sus estudios en empresas de diversos sectores, desde el tecnológico hasta los servicios profesionales, muestra que las evaluaciones de rendimiento de los hombres contienen por lo general un lenguaje agéntico-masculino, o sea, dominante, describiéndoles como visionarios, audaces, que cambian las reglas del juego. En cambio, con las mujeres son más habituales expresiones como *muy trabajadora, entregada, comprometida u orientada al detalle*. De este modo, es cuatro veces más probable que las evaluaciones de los hombres aborden sus cualidades como líder.

Además, los niveles de rendimiento y criterios de evaluación deben ser claros. De lo contrario, se abre la puerta al sesgo de género y las interferencias personales del evaluador. La falta de un *feedback* equitativo, orientado al desarrollo profesional, impide avanzar a las mujeres. Como muestra el estudio de Correll, los hombres reciben este tipo de *feedback* cuatro veces más que las mujeres y el doble de comentarios positivos. En conjunto, el *feedback* que reciben los hombres es más relevante y beneficioso para su desarrollo que el de las mujeres. Como se suele sobrestimar el rendimiento de los hombres, el proceso de evaluación debe anticiparse a esta dinámica. Los criterios objetivos con que se evaluará a todos los empleados, sean hombres o mujeres, deben acordarse explícitamente de antemano. A tal fin, podría ser de ayuda la creación de un comité mixto independiente cuyos miembros hayan sido formados en estos temas.

– Facilitar la promoción de las mujeres. Las empresas deben incluirlas en todos los procesos de promoción y aplicar criterios objetivos a la selección de los candidatos para evitar el sesgo de género. En este sentido, resultan útiles en un primer momento, el currículum ciego y un análisis comparativo de las titulaciones, logros y competencias. También deberían contar con programas específicos para identificar, desarrollar y promocionar a empleadas de gran potencial, así como aplicar masivamente la *personalización de la carrera profesional*. Ideado por Deloitte, este modelo anima a las empresas a sustituir el rígido concepto de escalafón por el de *retícula*, más flexible, dado que permite una evolución más fluida de la trayectoria profesional, además de múltiples itinerarios que se adaptan mejor a las necesidades del empleado y de la empresa en cada momento. Con esta personalización salen ganando ambas partes al aumentar tanto la satisfacción como la lealtad del empleado, con un impacto positivo en los resultados de la empresa.

Para ello, las compañías han de fomentar una cultura corporativa que dé voz a los empleados. Y no solo deberían ofrecerles líneas claras de comunicación con sus jefes, de modo que puedan transmitir sus preferencias respecto al tipo de función, carga de trabajo, cargo, ubicación geográfica y horario, sino también flexibilidad para adaptar todos estos aspectos a sus circunstancias personales en cada momento.

– Favorecer la conciliación. En las parejas de doble ingreso, las mujeres sufren un mayor nivel de estrés y presión, mientras que los hombres se quejan de no tener tiempo para estar con sus hijos. Para atraer y fidelizar el mejor talento, tanto el masculino como el femenino, las empresas deben eliminar la rigidez de los horarios de trabajo presencial y adoptar políticas que favorezcan la conciliación de todos sus empleados.

El *flexitime*, el teletrabajo y la posibilidad de trabajar a tiempo parcial, aunque sea temporalmente, son muy valorados en Estados Unidos: casi dos tercios de las mujeres con hijos menores de 18 años optan por un horario flexible o a tiempo parcial en algún momento de su vida profesional. Otras ventajas, como guarderías asequibles, los permisos de paternidad o la excedencia, también favorecen la conciliación. Pese a que muchas empresas cuentan con programas de este

tipo, la participación suele ser baja. Una de las razones es el temor de los empleados a que el disfrute de esos programas dañe sus perspectivas profesionales. Por ello, es preciso también promover un entorno que les permita hacerlo sin miedo.

– Mentoría para atender las necesidades reales de las mujeres. Esta herramienta, esencial para aprovechar las fortalezas de una plantilla diversa, tal vez deba ir más allá del desarrollo de las competencias de liderazgo y las habilidades interpersonales básicas. Para avanzar de verdad, puede que las mujeres necesiten centrarse más en mejorar su perspicacia empresarial, estratégica y financiera. Además de fortalecer las competencias estratégicas adecuadas, el mentor debe abordar los dos techos que impiden avanzar a las mujeres, el de cristal y el de cemento. Mucho se ha escrito sobre el primero, una barrera creada por las estructuras dominadas por el hombre o las redes de viejos amigos, pero las empresas también han de ser conscientes del segundo, que en ocasiones se autoimponen las mujeres y es más denso y difícil de demoler.

Una manifestación típica del techo de cemento es la *trampa de la humildad*, cuando a las mujeres les incomoda hablar de sus logros, y no digamos presumir abiertamente de lo excelentes profesionales que son. Ante la posibilidad de una nueva función o un ascenso, reaccionan minimizando sus titulaciones o solicitando el puesto solo si cumplen todos y cada uno de los requisitos. Los hombres, en cambio, lo solicitarán aun cuando no tengan la experiencia o credenciales necesarias. Las empresas pueden mitigar estas limitaciones autoimpuestas mediante sesiones de *coaching* y formación personal específica. Asimismo, los directivos deben tener presentes los techos de cemento cuando ofrezcan oportunidades de desarrollo o ascenso. Si una empleada declina la oferta, no deberían aceptar esa negativa sin más, sino ver cuáles son los motivos subyacentes y si podrían hacer algo más para ayudarla a cambiar de opinión.

– Eliminar la brecha salarial. Aunque se ha ido estrechando en las últimas décadas, las mujeres todavía ganan menos que los hombres por el mismo trabajo. Y esto ocurre en casi todos los sectores, incluso en las carreras de ciencias, tecnología, ingeniería y matemá-

ticas. Según el Institute for Women's Policy Research, si se avanza al mismo ritmo que en los últimos cincuenta años, la paridad salarial no se alcanzará hasta 2059. Es el caso de trabajos que no están dentro de los convenios colectivos: autónomos, directivos... Donde los hombres negocian al alza y las mujeres acostumbran a aceptar la primera cantidad que se les ofrece. En otros casos las diferencias se deben a complementos de antigüedad, nocturnidad o mayor riesgo físico...

– Según un reciente estudio sobre las ejecutivas de empresas del S&P 1500, realizado por nuestra colega del IESE Mireia Giné, junto con Mary Ellen Carter (Boston College) y Francesca Franco (London Business School), la brecha de sueldo en estas compañías entre 1996 y 2010 se situaba en el 7% y la diferencia en la retribución total era del 15%. Y el hecho de que el salario de las mujeres fuera más bajo no se debía a diferencias en la formación. La brecha salarial seguía dándose cuando las autoras compararon 4.769 parejas de hombres y mujeres equiparables en cargo, características de la empresa y estudios. También analizaron la rotación de ejecutivos: cuando los hombres eran sustituidos por mujeres, la retribución descendía, mientras que en sentido contrario aumentaba.

Y es que en muchas ocasiones las mujeres, al negociar sus condiciones contractuales, valoran más otros aspectos como la flexibilidad horaria o espacial, lo cual no debería ser obstáculo para cobrar lo mismo que los hombres si se valora y remunera en base a objetivos. Giné y sus colegas también atribuyen la diferencia a la aversión al riesgo. Así, el estudio revela que las ejecutivas optan por un paquete accionario significativamente menor que sus homólogos masculinos para evitar la volatilidad de este tipo de compensación y se inclinan por un salario *seguro*.

Otro hallazgo importante: cuanto mayor es la representación femenina en los consejos, menor es la brecha salarial. Así, con una proporción de consejeras del 9%, la brecha salarial (en retribución total) entre hombres y mujeres es aproximadamente un 5% menor que la de aquellas firmas en las que no hay mujeres en el consejo, donde es del 21%. El estudio concluye que el simple hecho de incluir una mujer

en el consejo de administración podría favorecer la igualdad salarial.

Sin duda, las empresas deben revisar a conciencia sus políticas salariales para garantizar una remuneración equitativa, así como auditar regularmente las nóminas para detectar posibles desequilibrios.

3.3. *Cultura y valores corporativos*

Las empresas que apuestan por la diversidad son más innovadoras, productivas y rentables que las que tienen una plantilla más homogénea, ya que esto les otorga un mejor conocimiento de su base de clientes. En este sentido, tener una plantilla diversa se ha convertido en un imperativo estratégico para las empresas que buscan ganar ventaja competitiva en el mercado global. Esta diversidad vale tanto para las mujeres como para los distintos grupos minoritarios, étnicos y de edad.

De acuerdo con un reciente estudio de 21.980 firmas de 91 países, realizado por el Peterson Institute for International Economics, la presencia de mujeres en puestos de liderazgo mejoraría los resultados: *una compañía rentable en la que el 30% de los directivos sean mujeres puede esperar un aumento de más de un 1% en su beneficio neto en comparación con otra similar pero sin mujeres en sus puestos de liderazgo*. Y en el conjunto de la muestra (tanto las rentables como las no rentables), el resultado es aún más llamativo: *la empresa con más mujeres puede esperar un aumento de seis puntos porcentuales, cuando el beneficio neto medio se sitúa en algo más del 3%*. El estudio concluye: *las políticas que favorecen un ascenso más generalizado de las mujeres en el escalafón podrían generar importantes resultados positivos*.

El primer paso para materializar esos resultados es asegurarse de que las prácticas y políticas de reclutamiento y contratación captan el mejor talento de una bolsa de candidatos lo más amplia posible, lo cual podría exigir estrategias de dirección de personas más imaginativas y no confiar tanto en las fuentes habituales. También un viraje significativo de la cultura corporativa para derribar barreras. El cambio cultural, basado en nuevos valores directivos, es un

proceso a largo plazo que precisa además un amplio respaldo de la organización.

Por eso, debe liderarse desde la cúpula directiva y considerarse una oportunidad estratégica, más que una medida *ad hoc* iniciada por RR.HH. Los altos directivos deben hacer de embajadores del cambio para garantizar el apoyo de los empleados.

Asimismo, cualquier enfoque que pretenda abarcar toda la organización, tiene que incluir programas de formación tanto en los niveles directivos de primera línea como en los superiores a fin de paliar los efectos del *nivel intermedio congelado*, los sesgos inconscientes y las barreras invisibles. Las medidas pro diversidad deben ser diseñadas conjuntamente por todos los departamentos, basarse en datos objetivos y fijar objetivos realistas y cuantificables, puesto que, como se suele decir, solo lo que se mide mejora.

El cambio profundo y duradero no se produce de la noche a la mañana. Aun así, es fundamental atraer el mejor talento y beneficiarse de las numerosas ventajas que solo un equipo diverso, inclusivo y equilibrado entre hombres y mujeres puede ofrecer. Hombres y mujeres somos diferentes, complementarios y sinérgicos. Para el accionista y el inversor, la diversidad en los consejos no va de género, sino de talento. Más allá de las cuotas, se trata de negocio.

NOTAS

- (1) Datos procedentes del Banco Mundial <https://goo.gl/BqdQ89>.
- (2) Índice I-Wil (IESE-Women in Leadership) <https://goo.gl/nW3mb6>.
- (3) Rasmussen y Huse, 2011; Hoel, 2008; Teigen, 2011.
- (4) Storvik, A. y Teigen, M. (2010), Woman on board: The Norwegian experience, Friedrich-Ebert-Stiftung, Internat, Policy Analysis.
- (5) Davies, 2011; EC Red, 2011; Pande y Forde, 2011; Visser, 2011; Lombardo, 2012.
- (6) Gender Quotas in Management Boards. European Parliament (2012). <https://goo.gl/tnQ9yC>.
- (7) Storvik, A. y Teigen, M. (2010), Women on board: The Norwegian experience, Friedrich-Ebert-Stiftung, Internat, Policy Analysis.
- (8) Índice I-Wil (IESE-Women in Leadership) <https://goo.gl/nW3mb6>.

- (9) El indicador es el cociente entre el porcentaje de mujeres que son *managers* el total de mujeres empleadas, y el porcentaje de hombres que son *managers* del total de hombres empleados. Se entiende por *managers* a los empleados encuadrados en la categoría 08, de acuerdo con la nomenclatura de la *International Standard Classification of Occupations* (ISCO).
- (10) Thomas, R. (1990), From Affirmative Action To Affirming Diversity, *Harvard Business Review*, 1.

BIBLIOGRAFÍA

- Carter, M. E.; Franco, F. y Gine, M. (2017), Executive gender pay gaps: The roles of female risk aversion and board representation, *Contemporary Accounting Research*, 34(2):1232-1264.
- Cohen, G. L.; Aronson, J. y Steele, C. M. (2000), Cuando las creencias ceden ante la evidencia: reducir la evaluación sesgada afirmando el yo, *Boletín de Personalidad y Psicología Social*, 26(9):1151-1164.
- Correll, S. J. (2001), Gender and the career choice process: The role of biased self-assessments, *American journal of Sociology*, 106(6):1691-1730.
- Davies (2011); Red, E.C.(2011); Pande y Forde (2011); Visser, (2011); Lombardo (2012); Storvik, A. y Teigen, M. (2010), Woman on board: The Norwegian experience, Friedrich-Ebert-Stiftung, Internat, Policy Analysis.
- Hoel, M. (2008), The quota story: Five years of change in Norway, Women on corporate boards of directors: International research and practice, 79-87.
- Índice I-Wil (IESE-*Woman In nLeadership*) <https://goo.gl/nW3mb6>.
- Rasmussen, J. L. y Huse, M. (2011), Corporate governance in Norway: Women and employee-elected board members, Handbook on international corporate governance: Country analyses, 121-148.
- Storvik, A. y Teigen, M. (2010), Woman on board: The Norwegian experience, Friedrich-Ebert-Stiftung, Internat, Policy Analysis.
- Teigen, M. (2011), Gender quotas on corporate boards, Gender and power in the Nordic countries, 87.
- Thomas, R. (1990), From Affirmative Action To Affirming Diversity, *Harvard Business Review*, 1.
- Thomas, R. (1992), Beyond race and gender: Unleashing the power of your total workforce by managing diversity, Amacom.