



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **EL IMPACTO DE LAS POLÍTICAS QUE FOMENTAN LA PRESENCIA DE MUJERES EN LOS CARGOS DIRECTIVOS DE LAS ORGANIZACIONES**

Autor: Isabel Gema Rodríguez Ferrero

Director: Juan José López Jurado

## **Resumen**

Hay estudios que confirman que el número de mujeres directivas en organizaciones españolas se estancó en un 27% por segundo año consecutivo en 2018, ello, a pesar de que la figura de la mujer ha experimentado, en los últimos 50 años, numerosos avances en lo que al mercado laboral se refiere. Sin embargo, a medida que se avanza en el escalafón de las organizaciones, la presencia de la mujer disminuye. Ello pone de manifiesto la necesidad de analizar el impacto que tienen, en la cúpula directiva de las organizaciones, las políticas que fomentan la presencia de mujeres, que es la cuestión que se analiza en la presente investigación. Para cumplir con dicho propósito, esta investigación se ha desarrollado en dos fases: una primera fase de investigación teórica que sirve para contextualizar la cuestión objeto de estudio; y una segunda fase de investigación práctica llevada a cabo a través de la técnica cualitativa de entrevista en profundidad. Se han realizado entrevistas a cuatro mujeres directivas en organizaciones españolas pertenecientes a distintos sectores que ofrecen su punto de vista sobre la situación actual a la que se enfrentan las mujeres directivas hoy en día, las principales trabas en su carrera profesional, el impacto de las medidas adoptadas por las organizaciones, y posibles soluciones que sean efectivas.

**Palabras clave:** mujer directiva, políticas que fomentan la presencia de mujeres, estancamiento, ventaja competitiva, “techo de cristal”, conciliación, teletrabajo, productividad por objetivos.

## **Abstract**

There are studies that confirm a stagnation in the number of women holding a top management position at 27% in 2018 for the second consecutive year. Women have experienced a major progress with regards to the labor market in the last 50 years; however, as one moves up towards the hierarchy of organizations, the presence of women decreases. This leads to the necessity to analyze the impact that policies for the promotion of women have in the top management of the organizations, which is the aim of this paper. To achieve that purpose, this paper has been developed in two phases: a first phase of theoretical research to contextualize where the question of analysis stands; and a second phase of practical research carried out through the qualitative technique of “in-depth interview”. Interviews were conducted with four women that hold a top management position in organizations from different sectors who reveal their point of view with regards to the current situation faced by women in the top management of an organization, the main obstacles in their professional career, the impact of the measures adopted by organizations and possible solutions that might have a positive impact.

**Key words:** women holding a top management position, policies for the promotion of women in top management positions, stagnation, competitive advantage, “glass ceiling”, tele-working, target-based productivity.

## ÍNDICE

<b>Parte I. Introducción .....</b>	<b>4</b>
1. Propósito y contextualización del tema .....	4
2. Justificación .....	5
2.1 Estado de la cuestión.....	5
2.2 Motivaciones para la selección del tema .....	7
3. Objetivos .....	7
4. Metodología .....	8
5. Estructura .....	9
<b>Parte II. Marco teórico .....</b>	<b>10</b>
1. Evolución de la mujer en el mercado laboral.....	10
2. La mujer directiva española en la actualidad .....	11
2.2 Obstáculos en el desarrollo profesional de la mujer .....	13
3. La diversidad de género como estrategia competitiva.....	15
4. Políticas que adoptan las organizaciones españolas .....	18
<b>Parte III. Recogida de información: objetivos, metodología y muestra .....</b>	<b>20</b>
1. Contextualización .....	20
2. Objetivos .....	20
3. Metodología .....	21
4. Muestra .....	22
<b>Parte IV. Resultados y conclusiones .....</b>	<b>26</b>
1. Resultados .....	26
1.1 Barreras a las que se enfrentan las mujeres en su carrera profesional hasta llegar a un cargo directivo.....	27
1.2 Impacto de las políticas implantadas en las organizaciones .....	30
1.3 Potenciales soluciones que mejoren la efectividad de las políticas implementadas .....	32
2. Conclusiones .....	34
2.1 Identificar las variables que afectan a la presencia de mujeres en la cúpula directiva de organizaciones en España .....	35
2.2 Analizar el impacto que tienen, en la cúpula directiva, las políticas que promueven la presencia de mujeres en las organizaciones.....	36
2.3 Encontrar soluciones que sean efectivas y que contribuyan a un incremento de la presencia de la mujer en la cúpula directiva de las organizaciones .....	37
2.4 Conclusiones finales .....	38
<b>Parte IV. Limitaciones y futuras líneas de investigación .....</b>	<b>43</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>44</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>47</b>
Anexo I – Guion de preguntas abiertas.....	47
Anexo II – Entrevista a Beatriz de Guindos, directora de competencia de la CNMC	48
Anexo III – Entrevista a Elena Fernández, directora de RSC y relaciones internacionales de Correos .....	54
Anexo IV – Entrevista a Leire Larracochea, directora ejecutiva y cofundadora de la Fundación Pro Bono España .....	59
Anexo V – Entrevista a Paz Martos, directora de meetings y eventos CWT .....	63

## **Parte I. Introducción**

### **1. Propósito y contextualización del tema**

El propósito del presente trabajo es analizar el impacto de las políticas que pretenden fomentar la presencia de las mujeres en la cúpula directiva de las organizaciones.

La sociedad actual se encuentra en un momento de cambio, pues la globalización ha tenido, y continúa a día de hoy, teniendo efectos a todos los niveles. Los movimientos migratorios y los avances tecnológicos, entre otros, han contribuido a que exista un nuevo concepto de organización empresarial que se abre paso en un mundo cada vez más competitivo, en el que los jóvenes buscan algo más que simplemente dedicarse a una profesión durante toda su vida (Barberá, 2004). Estos cambios han ido modificando las estructuras organizacionales, que cada vez se centran más en la retención del talento y motivación de los trabajadores como estrategia competitiva. En consecuencia, las organizaciones buscan, cada vez más, que su cúpula directiva esté integrada por las personas más capacitadas, independientemente de su género o procedencia, es decir, basan sus estructuras organizacionales en la meritocracia (Charlo y Núñez, 2012). Esto favorece sin duda la diversidad de las organizaciones, y, en particular, la diversidad de género.

Así, el panorama actual se enmarca en un entorno en el que las organizaciones buscan el incremento de estrategia competitiva basada en el talento y el compromiso. Como afirman Puga y Martínez (2008), citado por Charlo y Núñez, (2012) “dada la rapidez con que se suscitan los acontecimientos y cambian los escenarios, la única fortaleza competitiva de los negocios ha llegado a ser el conocimiento” (p.89), y sin embargo aún queda un largo camino por recorrer hasta lograr la igualdad de género en la cúpula directiva de las organizaciones, pues en 2018 el dato de mujeres directivas se estancó por segundo año consecutivo, en un 27% (Grant Thornton, 2018).

En consecuencia, no solo por dar cumplimiento a disposiciones legales como la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, también por los resultados de estudios desarrollados por empresas como McKinsey o

Sodexo, que ponen de manifiesto el impacto negativo que tiene una presencia reducida de mujeres en la cúpula directiva de las organizaciones en los resultados económicos de las mismas, y más allá de los valores morales o éticos que la igualdad pueda generar en la sociedad, las organizaciones han optado por implantar medidas que pretenden fomentar o favorecer la presencia de mujeres en sus equipos. Políticas de conciliación de vida laboral y personal, políticas de flexibilidad de horarios, manuales para la realización de un proceso de selección no discriminatorio, entre otros, son algunas de estas medidas.

Ahora bien, el estancamiento en un 27% por segundo año consecutivo en el número de mujeres directivas en España plantea la cuestión de analizar el impacto que tienen, en la cúpula directiva, las políticas que pretenden fomentar la presencia de las mujeres en las organizaciones. Esta es la cuestión que se pretende analizar con la presente investigación, que se desarrollará a través de entrevistas en profundidad a mujeres directivas en organizaciones de diferentes sectores españoles, a quienes se les plantearán cuestiones como la situación actual a la que se enfrentan las mujeres directivas hoy en día, las medidas que se adoptan para aumentar la presencia de las mismas en las organizaciones, y el impacto que tienen dichas medidas.

## **2. Justificación**

### **2.1 Estado de la cuestión**

Las organizaciones están en constante alerta para detectar cambios y adaptarse a ellos, tanto a los rápidos avances tecnológicos, como a los cambios que se producen en las relaciones interpersonales por las ventajas y efectos que estas pueden producir en los resultados económicos. De ahí surge la creciente importancia que las compañías otorgan en la actualidad a las personas, que, como indican Chillida y Guerra (2008) “se configuran como activo principal de la empresa, donde el principio de igualdad de oportunidades se convierte en eje conductor y se introduce como principio básico de la cultura de la empresa” (p.7).

Hay numerosos estudios que analizan el rol de la mujer en las organizaciones, las ventajas que tiene la presencia de las mismas en la cúpula directiva, y los pasos que han de llevarse a cabo con el objetivo de garantizar la permanencia de mujeres en los cargos directivos.

Ejemplo de ello es el estudio realizado por Goldman Sachs en 2013, en el que se analiza el rol de la mujer en la sociedad y en la empresa, y en el que se afirma:

Cuando nos fijamos en el liderazgo, ya sea en el mundo corporativo o en el político, no hay duda alguna de que todavía existe una gran parte del potencial de las mujeres por explotar. Y esto significa que el mundo no está utilizando un recurso que también podría hacer nuestras economías mucho más productivas (Brutland, 2013, p.7).

Por su parte, PWC realizó en 2012 un informe en el que hacen referencia a cifras que reflejan una clara desigualdad en la presencia de mujeres en cargos directivos, y en el que analizan también las barreras o frenos a las que las mismas se enfrentan a la hora de acceder a los puestos más altos. Además, el Instituto Nacional de Estadística realiza cada año encuestas que ponen de manifiesto datos como que el 53,3% de la población española graduada en educación superior fueron mujeres en 2016<sup>1</sup>, es decir, más de la mitad de la población, mientras que dicho porcentaje desciende notablemente a medida que la mujer va aumentando en categoría de puesto dentro de una organización. Asimismo, Harvard Business School celebró en 2013 una conferencia sobre “Género y Trabajo: desafiando la sabiduría convencional”. En ella se reunieron varios eruditos y practicantes relacionados con el tema objeto de discusión, en el que se ponía de manifiesto la importancia que estaba adquiriendo la mujer dentro de las organizaciones y la necesidad evidente de cambio para evitar que las mismas acabasen optando por dejar de trabajar.

Llegados a este punto, es posible afirmar con certeza que las cifras demuestran que existe un problema; también, que la sociedad actual se enmarca en un mundo concienciado en el que se están poniendo los medios necesarios para solucionarlo. Sin embargo, las cifras también demuestran que los avances se producen muy lentamente y las soluciones parecen no estar dando los frutos esperados. Aun así, no existen a penas estudios que realmente analicen el impacto real que tienen, en la cúpula directiva de las organizaciones, las políticas que pretenden fomentar la presencia de las mujeres. Es cierto que Grant Thornton llevó a cabo un estudio en 2018 en el que se analiza la cuestión objeto

---

<sup>1</sup> Información obtenida del Instituto Nacional de Estadística. Disponible en: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=14820>

del presente análisis de una manera bastante concreta, sin embargo, se centra en ofrecer razones que deben impulsar a las organizaciones a adoptar políticas de igualdad de género, y no en dar consejos para mejorar la efectividad de las políticas ya presentes.

## **2.2 Motivaciones para la selección del tema**

Actualmente la mujer se enmarca en mundo laboral y profesional en el que ha avanzado a pasos agigantados en los últimos años. La importancia que el capital humano ha adquirido en las organizaciones, además de los avances políticos y legislativos, han contribuido a una incorporación masiva de la mujer en el mercado laboral en los últimos años. Sin embargo, a día de hoy las mujeres siguen siendo minoría en la cúpula directiva de las organizaciones, dominadas en su mayoría por hombres, y aunque la mayor parte de ellas han implantado políticas para promover la presencia de mujeres, el estancamiento en un 27% por segundo año consecutivo del número de mujeres directivas en España, pone de manifiesto que más avances son necesarios.

A pesar de los numerosos estudios que se han llevado a cabo sobre la presencia de la mujer en las organizaciones, como el de PWC (2012) o Grant Thornton (2018) previamente mencionados, ninguno analiza el impacto que tienen las mencionadas políticas en las organizaciones. Surge así la necesidad de centrar la presente investigación en analizar el impacto que tienen, en la cúpula directiva, las políticas que pretenden fomentar la presencia de las mujeres en las organizaciones. Ello se realizará a través de un estudio acerca de las opiniones de actuales mujeres directivas sobre la situación actual a la que se enfrentan en el marco de las organizaciones, las barreras o trabas a las que se han enfrentado a la hora de avanzar en su desarrollo profesional, y sobre las soluciones que creen que serían efectivas para lograr la igualdad de género en las cúpulas directivas.

## **3. Objetivos**

El propósito general de este proyecto es analizar el impacto, en la cúpula directiva, de las políticas que pretenden fomentar la presencia de las mujeres en las organizaciones. Los objetivos concretados para esta investigación son:

1. Identificar las variables que afectan a la presencia de mujeres en la cúpula directiva de organizaciones en España.
2. Analizar el impacto que tienen, en la cúpula directiva, las políticas que promueven la presencia de mujeres en las organizaciones.
3. Encontrar soluciones que sean efectivas y que contribuyan a un incremento de la presencia de la mujer en la cúpula directiva de las organizaciones.

#### **4. Metodología**

Con el fin de alcanzar el propósito planteado, la presente investigación ha sido dividida en dos partes: una primera parte de investigación o marco teórico en la que se recoge una síntesis de información respecto a la evolución de la presencia de la mujer en el mercado laboral, y, en concreto, en la cúpula directiva de las organizaciones; la situación actual de la mujer directiva en España; las principales trabas que afectan a las mujeres directivas en las organizaciones; las razones por las que existe una creciente necesidad de incorporar a las mujeres en los cargos directivos; y por último, se analizan cuáles son las principales políticas para promover la presencia de la mujer que adoptan las organizaciones en España. Esta primera parte sirve de ayuda para comprender el problema objeto de esta investigación, así como el entorno en el que se enmarca. Esta fase de investigación se ha llevado a cabo tanto a través de fuentes primarias, como es el caso de los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística, del informe técnico realizado en 2018 por Grant Thornton, o de la conferencia celebrada por Harvard Business School en 2013, entre otros, como a través de fuentes secundarias que sintetizan, organizan y analizan información obtenida de otras fuentes, como es el caso de distintos artículos que se mencionan a lo largo de la investigación.

Con respecto a la segunda parte del proyecto, consiste en la recogida y análisis de información a través de la técnica cualitativa de la entrevista en profundidad. Esta parte se centra en el análisis de los objetivos previamente concretados, análisis que se llevará a cabo partiendo de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas. Con respecto a la muestra, aunque en la selección de la misma se profundiza en su apartado correspondiente, debe mencionarse que se trata de una muestra de reducido tamaño, pues,



las limitaciones para basar el estudio en una muestra grande que permita extrapolar los datos a toda la población son evidentes, si bien, con el objetivo de obtener los datos más objetivos, variados, y generalizados, se ha compuesto por cuatro mujeres directivas en organizaciones pertenecientes tanto al sector público como el privado, con cargos directivos a distintos niveles.

## **5. Estructura**

La presente investigación se divide en dos grandes partes: una de investigación teórica y otra de recogida y análisis de información. En concreto, el proyecto cuenta con cuatro partes principales que contienen sus respectivos apartados.

La primera parte es la “Introducción”, en el que se contiene el propósito del trabajo y se ofrece una contextualización del tema, se justifican el estado de la cuestión y las motivaciones detrás de la selección del tema, y se especifican los objetivos. Por último, se ofrece un breve resumen sobre la metodología empleada en el proyecto.

La segunda parte del proyecto es el “Marco teórico” de la investigación. En esta parte se pretende recoger y organizar la información existente con el objetivo de comprender el contexto en el que se enmarca la cuestión objeto del presente estudio.

La tercera parte del proyecto es la de “Recogida de información: objetivos, metodología y muestra”. Primero, se profundiza en los objetivos que se pretenden lograr y se fijan los factores que se quieren analizar. En segundo lugar, se da una explicación sobre la metodología a emplear, y, por último, se dedica un apartado completo a profundizar en la selección de la muestra.

La cuarta parte de la investigación es la de “Resultados y conclusiones”. En ella, se analizan los factores objeto de estudio (que se enuncian más adelante) a través de los resultados obtenidos en las entrevistas, y se ofrecen las conclusiones obtenidas de cada uno de los objetivos concretados. Por último, se establecen las conclusiones finales.

## **Parte II. Marco teórico**

### **1. Evolución de la mujer en el mercado laboral**

El papel de la mujer en el mercado laboral español ha estado siempre muy influenciado por los valores tradicionales y culturales de nuestro país, concretamente, los factores que más han marcado la incorporación de la mujer en el mercado laboral han sido los de carácter económico, social y político (Hernando y Zarzosa, 2018).

Aunque esta investigación no pretende centrarse en los aspectos legales del tema, no puede dejar de mencionarse la aprobación de determinados documentos legales que, por su importancia, contribuyeron a la incorporación de la mujer en el mercado laboral. El momento más importante en relación a este tema es probablemente la aprobación de la Constitución Española en 1978, que no solo tuvo efectos políticos, sino que tuvo importantes efectos sociales que produjeron cambios en la organización de las instituciones (Olidi, Parejo y Padilla, 2013). A estos efectos, es importante mencionar el artículo 14 de la Constitución que establece la igualdad de todos los españoles y la no discriminación por razón de sexo. Esto, unido a la ratificación en España en 1983 de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (Millán, Santos y Pérez, 2015, citado por Hernando y Zarzosa, 2018), y a la entrada de España en la Unión Europea contribuyeron a una incorporación masiva de la mujer en el mundo laboral (Hernando y Zarzosa, 2018). Este proceso culminó con la aprobación en 2007 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Si en 1970 se hablaba del porcentaje de mujeres trabajadoras (socialmente reconocido), que se situaba en un 13,4% (Olidi, *et al.*, 2013), actualmente la preocupación se centra en el número de mujeres que acceden a puestos directivos en las organizaciones, sobre todo teniendo en cuenta que el dato de mujeres directivas se estancó por segundo año consecutivo en 2018, en un 27% (Grant Thornton, 2018). De este modo, parece que la discriminación de género como barrera de entrada a la incorporación de mujeres en puestos de trabajo ya se ha superado, pues en 2017 se registró una tasa de empleo de las

mujeres en España de un 43,11%, según fuentes consultadas del Instituto Nacional de Estadística<sup>2</sup>.

Sin embargo, todavía quedan numerosos por avances por hacer, ya que, aunque el número de organizaciones sin ninguna mujer al mando ha descendido de un 33% en 2014 a un 20% en 2018, el número de mujeres en puestos directivos ha aumentado a penas un 5% desde 2014 (Grant Thornton, 2018). Por tanto, aunque España ha experimentado numerosos avances en cuanto a la incorporación de la mujer en el mercado laboral, no ocurre lo mismo a medida que subimos en el escalafón de las organizaciones, y así lo confirma el estudio de PWC (2012): “a medida que aumenta la categoría profesional, disminuye la presencia femenina” (p.11).

## **2. La mujer directiva española en la actualidad**

Hasta ahora se ha visto que, aunque se hayan producido numerosos avances en nuestro país, existe una creciente necesidad de que el papel de la mujer directiva en España sea reforzado. Esta necesidad se enmarca en un entorno en el que no solo existe un claro reducido número de mujeres que son directivas, sino que, además, el hecho de que un 53,3% de la población graduada en educación superior fueran mujeres en 2016 (INE, 2016), pone de manifiesto el empeño que tienen las mismas de tener un mayor desarrollo profesional. Además, la importancia que las organizaciones están otorgando a su capital humano indican que el mundo empresarial actual se encuentra en un momento de cambio necesario, en el que el talento que las mujeres proporcionan a las organizaciones tiene que ser aprovechado. En este sentido, los rasgos que caracterizan a la mujer directiva y que al mismo tiempo se valoran positivamente como competencias de las mismas son la creatividad, capacidad de organización y planificación, su visión de negocio y la manera en la que toleran la frustración (Cardona, 2007, citado por Olidi, *et al.*, 2013).

---

<sup>2</sup> Información obtenida del Instituto Nacional de Estadística. Disponible en: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4942>

En 2015, la aprobación de nueva legislación unida a las medidas que las organizaciones empezaban a adoptar para promover la presencia de la mujer en puestos directivos estaba dando resultados muy positivos, ya que de 2014 a 2015 hubo un aumento de un 4% en el número de mujeres en puestos directivos (Grant Thornton, 2018). Sin embargo, de 2015 hasta hoy, ese porcentaje ha aumentado tan solo un 2%: en 2018 el número de mujeres directivas se situó en un 27%, igual que en 2017, mientras que en 2016 se mantuvo igual que el año anterior, con un 26% de mujeres en puestos directivos (Grant Thornton, 2018). Es evidente que, en este punto de estancamiento, las organizaciones tienen un papel clave: en sus manos está el establecimiento de instrumentos que impulsen a las mujeres a puestos directivos, el otorgarles poder de decisión en los comités de dirección, y el acceso de las mismas a direcciones generales y Consejos de Administración (PWC, 2012).

Algunos de los motivos del mencionado estancamiento, según el estudio de Grant Thornton en 2018, son los siguientes: por una parte, 4 de cada 10 empresarios creen que el estancamiento se debe a la falta de claridad de las políticas que adoptan las organizaciones para incrementar el número de mujeres en puestos directivos. Por otra, muchas compañías han relegado a un segundo plano las medidas de fomento de presencia femenina en los cargos directivos, optando por centrarse en otros aspectos de gestión empresarial de aparente mayor urgencia. Muchas de estas organizaciones, además, esperan a que el Gobierno actúe por ellas, limitándose a cumplir con la legislación correspondiente. El último de los motivos al que se hace referencia es la falta de claridad en la manifestación de la intención de aspirar a puestos directivos por las propias mujeres en las organizaciones, al menos esa es la opinión de 1 de cada 10 directivos en España.

Se puede observar que el fundamento de dos de los principales motivos para el estancamiento es la falta de compromiso de las organizaciones a la hora de implementar este tipo de medidas, lo cual se refleja en la falta de claridad de las mismas e incluso en su ausencia, esperando a ser cubiertas por legislación de carácter obligatorio. El problema es que hoy en día la mayoría de cargos directivos de las organizaciones, que son los que adoptan las decisiones, están formados por hombres, y estos en numerosas ocasiones no tienen una opinión del todo favorable hacia las medidas o políticas para fomentar la presencia de la mujer en las cúpulas directivas. Muchos opinan que existe un doble riesgo

en este tipo de políticas, primero, porque la discriminación positiva hacia las mujeres que implican este tipo de medidas puede generar que los hombres sientan que el aumento de las posibilidades de las mujeres se da en detrimento de las suyas, y, segundo, porque estas medidas pueden generar un sentimiento de sobreprotección en las mujeres, resultando en un menor ímpetu a la hora de demostrar que son merecedoras del puesto (PWC, 2012).

## **2.2 Obstáculos en el desarrollo profesional de la mujer**

Al margen de la falta de compromiso de las organizaciones a la hora de implementar las medidas, y del hecho de que algunos hombres no terminen de simpatizar con las mismas, que realmente se configuran como aspectos a pulir de las soluciones que se adoptan para cambiar la situación actual, en la presente sección se analizan los obstáculos o factores externos que impiden a las mujeres continuar con su desarrollo profesional una vez llegado a cierto escalafón.

El principal obstáculo al que se enfrentan las mujeres en el ascenso profesional es la conciliación: largos horarios y poca flexibilidad por parte de las organizaciones, unido a una vida personal que implica el cuidado de hijos, es lo que generalmente empuja a las mujeres a no seguir ascendiendo en su vida profesional (PWC, 2012). Y no es que las mujeres decidan que prefieren dedicar su tiempo a su familia en vez de a su trabajo, pues si tal fuese la cuestión entonces no habría problema; es que las mujeres intentan conciliar las responsabilidades y los compromisos que sus puestos requieren con tener una presencia, aunque sea mínima, en el día a día de sus familias, y esto, en numerosas ocasiones no es posible debido a la rigidez de las políticas de las organizaciones y a su falta de intencionalidad de cambiarlo. Esto pone a las mujeres en una situación de insostenibilidad que finalmente termina obligándolas a adoptar una decisión, que en la mayoría de los casos es tener una mayor presencia en la familia, y, por ende, menor e incluso inexistente (precisamente por esa falta de flexibilidad) en el trabajo.

Otro de los obstáculos con los que se encuentran las mujeres en el desarrollo de su carrera profesional es la maternidad, el paso previo a la necesidad de conciliación. El problema en este caso se enmarca en un entorno de estereotipos en el que las organizaciones asumen

que las mujeres, llegado determinado momento, van a decantarse por rendir menos en el trabajo y más en la vida familiar (PWC, 2012). Y, aunque en algunos casos esto sea cierto, la realidad es que esta es una decisión que ha de tomar la mujer llegado el momento oportuno, no pareciendo justo que la organización tome la decisión por ella antes incluso de enfrentarse a la maternidad, ni si quiera conociendo si las intenciones de la mujer son llegar a ser madre algún día. También por los mencionados estereotipos, la paternidad es precisamente abarcada desde el punto de vista completamente opuesto: como el padre debe mantener a la familia, no cabe duda de que rendirá al máximo en su trabajo (PWC, 2012). Se pone de manifiesto, así, la necesidad de cambiar estos estereotipos existentes.

Como indicó José Manuel Morán (consejero de Abertis Telecom en 2013) en el estudio desarrollado por PWC (2012): “Yo no creo en los directivos sin familia, tanto si se trata de un hombre o de una mujer. Los directivos efectivos tienen que desarrollarse íntegramente como persona y no renunciar a ningún aspecto de su vida personal” (p.32). Además, el problema de los estereotipos está estrechamente vinculado con el tercer obstáculo al que se enfrentan las mujeres: la falta de transparencia en los procesos de selección. Alegan que los criterios de selección no están claros, lo cual genera que en ocasiones la selección de trabajadores para puestos directivos esté basada en criterios que se alejan de la meritocracia (PWC, 2012). Así, los estereotipos existentes en torno a las mujeres es lo que hace que, en los casos en los que no se aplica la meritocracia, exista una tendencia a preferir a los hombres frente a las mujeres.

Todos estos obstáculos son comúnmente conocidos como “techo de cristal”, pues son barreras intangibles y de carácter invisible (PWC, 2012), y es precisamente este carácter invisible lo que genera la dificultad de terminar con ellas. De hecho, Albert, Escot, *et al.*, (2008) agrupan los obstáculos que configuran el techo de cristal en dos muy relacionados con los que se han explicado hasta ahora: uno compuesto por normas de promoción inexistentes que favorecen al hombre frente a la mujer por estar la mayoría de organizaciones dominadas por hombres, y otro compuesto por las limitaciones profesionales que se imponen las mujeres a sí mismas con el objetivo de poder conciliar su vida profesional con la personal.

En este sentido, es importante hacer mención al artículo escrito por Pamela Stone en 2013 en el marco de la Conferencia “Género y Trabajo: desafiando la sabiduría convencional” celebrada por Harvard Business School. En él, Stone (2013) analiza las razones que llevan a una mujer a tomar la decisión de no continuar con su ascenso profesional, más allá de razones familiares. Los resultados demuestran que hay una convergencia de intereses: “las mujeres quieren continuar con su carrera profesional y tener familia; las empresas quieren que se queden” (Stone, 2013, p.9). Así, según Stone (2013), esta convergencia abre la posibilidad de llegar a soluciones satisfactorias para ambas partes, resultando en un “gana-gana”, si bien, para lograrlo, es necesaria la adopción de políticas que promuevan la estancia de mujeres en sus cargos, y no la interrupción de sus carreras profesionales.

### **3. La diversidad de género como estrategia competitiva.**

Denis Machuel (2018), CEO de Sodexo afirma, en un informe elaborado por la empresa: “La Diversidad de Género es fundamental. Va más allá de una obligación moral: es un imperativo y un diferenciador del negocio” (p.2). Por su parte, María Dolores Dancausa (2012), consejera delegada de Bankinter, afirma en el estudio realizado por PWC en 2012: “Las mujeres son la mitad del mercado laboral. Una empresa que renuncia al 50% del talento está cometiendo un error estratégico” (p.11). En el mismo estudio, Krista Walochic (2012), presidenta de Norman Broadbent, afirma: “Cuando la palanca del negocio es la innovación, la diversidad es esencial” (p.21).

Las organizaciones son cada vez más conscientes del problema que existe y de la necesidad de ponerle solución, ya que, al margen de la importancia que ha adquirido el capital humano recientemente en las mismas, existen varios estudios que ponen de manifiesto las ventajas competitivas que supone una cúpula directiva con mujeres al mando. Como se afirma en el estudio “Delivering through Diversity” realizado por McKinsey&Company (2018):

Muchas compañías de éxito consideran la Inclusión y Diversidad como una fuente de ventaja competitiva. Para algunas, es una cuestión de justicia social, de responsabilidad social de la empresa, o incluso de cumplimiento normativo. Para otros, es esencial para su estrategia de crecimiento. (p.4)

En el mismo estudio, McKinsey&Company (2018) confirma que la correlación estadística positiva entre la diversidad de los grupos ejecutivos y el rendimiento financiero que descubrieron en su estudio de 2014, persiste a día de hoy. Si en el estudio de 2014 descubrieron que las empresas en el cuartil superior en cuanto a diversidad de género en los grupos ejecutivos tenían un 15% más de probabilidades de obtener una rentabilidad superior a la media que el resto de compañías situadas en el último cuartil, en el estudio llevado a cabo en 2017 se confirmó que dicha probabilidad ha aumentado a un 21%.

Asimismo, una investigación preliminar desarrollada por Sodexo en 2014 confirmó que una organización obtenía resultados óptimos cuando sus equipos contaban con una proporción de mujeres de entre un 40% y un 60%. En concreto, aquellas organizaciones que tienen una diversidad de género equilibrada cuentan con 14 puntos más en cuanto al *engagement* de los empleados, es decir, la tasa de participación de los empleados en la organización es mayor en organizaciones que cuentan con una diversidad de género equilibrada; de igual forma, este tipo de organizaciones cuentan con 8 puntos más en cuanto a la retención de empleados, y con un 9% más en cuanto a la retención de clientes (Sodexo, 2018).

Queda evidenciado, por tanto, que un aumento de la presencia de las mujeres en las cúpulas directivas implica una mejora en el rendimiento de las organizaciones. La principal razón en que ello se fundamenta es que cuando las organizaciones cuentan con mujeres en sus cúpulas directivas, están aprovechando todo el talento y potencial que hay disponible en el mercado, de manera que, cuando dejan de limitarse en ese sentido, aumentan su competitividad (Adler, 2002, citado por Charlo y Núñez 2012).



En consecuencia, las organizaciones deberían visualizar la diversidad de género no como un requerimiento legal, sino como una estrategia competitiva, ya que ello les permite atraer a los mejores, independientemente de si son hombres o mujeres (Charlo y Núñez, 2012). Del mismo modo, el hecho de que las organizaciones abran camino para las mujeres en sus cúpulas directivas que, tradicionalmente habían estado ocupadas por hombres, empieza a configurarse como una necesidad por tres razones que argumentan Kochan, Bezrukova, *et al.*, (2003) citados por Charlo y Núñez (2012):

En primer lugar, la competitividad del mercado obliga a las organizaciones a buscar y retener el mejor talento, buscando el provecho de todas las habilidades de sus empleados, independientemente de que sean hombres o mujeres.

En segundo lugar, debido a la necesidad de retención de clientes a través de la comprensión y comunicación. Actualmente las mujeres representan cerca del 80% de las decisiones de compra de productos de consumo y están cada vez más presentes con mayor peso en decisiones de compra de otro tipo: financieras, inmuebles, tecnológicas... (PWC, 2012), lo cual significa que las mujeres saben cuáles son las necesidades existentes en el mercado y la mejor manera de satisfacerlas: las mujeres conocen a los clientes y saben cómo tratar con ellos, lo cual se configura como estrategia competitiva.

En tercer lugar, las sinergias producidas como consecuencia de grupos heterogéneos mejoran la calidad de las decisiones tomadas (PWC, 2012), y, en consecuencia, los resultados de las organizaciones.

Hasta ahora se ha hecho un recorrido por la situación actual en que se encuentran las mujeres directivas, los obstáculos a los que se enfrentan, y algunas de las razones por las que la presencia de mujeres en puestos directivos debe ser reforzada, como que ello contribuye a una mejora de los resultados empresariales. A continuación, se van a exponer algunas de las políticas que las organizaciones están implementando para cambiar la situación actual y para aprovechar al máximo el potencial y el talento que presenta el mercado a través de las mujeres.

#### 4. Políticas que adoptan las organizaciones españolas

Según el estudio realizado por Grant Thornton (2018), prácticamente todas las organizaciones españolas han implementado alguna política o medida para fomentar la igualdad de género. De media, suelen haber implementado alrededor de cinco medidas (Grant Thornton, 2018). Las más comunes son las siguientes:

- **Políticas de conciliación:** debido a que uno de los mayores obstáculos a los que se enfrentan las mujeres directivas es la dificultad de mantener un equilibrio entre su vida personal y profesional, las medidas que con mayor habitualidad se adoptan para solucionar este problema son las políticas de conciliación.
- **Políticas de flexibilidad:** es otra de las medidas más comúnmente implantadas en las organizaciones. Este tipo de políticas permiten a las mujeres directivas tener un mayor poder decisivo sobre sus horarios y sobre la manera en que desean organizarse. El instrumento más común para dar cumplimiento a las políticas de flexibilidad es el teletrabajo, que es muy útil en aquellas organizaciones en las que no se penaliza una presencia reducida en la organización. Además, debido al cambio que se está produciendo en cuanto a los estereotipos, las personas en general son cada vez más conscientes de que la conciliación no es un tema que está exclusivamente vinculado a la mujer, sino que también aporta numerosas ventajas para el hombre (PWC, 2012).
- **Políticas de no discriminación en la contratación:** es una de las políticas que se adopta también con mayor habitualidad (Grant Thornton, 2018). Este tipo de políticas, además, son muy útiles porque contribuyen a eliminar los estereotipos que rodean a las mujeres en el mercado laboral.

- **Políticas de trabajo a tiempo parcial:** es otra de las medidas que las organizaciones suelen implantar; sin embargo, en muchas ocasiones no tienen el efecto deseado ya que el trabajo a tiempo parcial en algunos casos genera efectos como una pérdida de poder de decisión y de responsabilidad, de forma que realmente no contribuyen a que aumente la presencia de mujeres en las cúpulas directivas, sino más bien, lo contrario.

Las cuotas, por su parte, son las medidas menos implantadas en las organizaciones españolas, y, debido al debate que este tipo de medidas ha generado siempre, y sobre todo desde su implementación legal en los Consejos de Administración y otros cargos públicos, no se puede dejar pasar la oportunidad de hacer una breve referencia a las mismas.

Según el estudio de Grant Thornton (2018) solo 1 de cada 10 organizaciones en España ha implementado las cuotas como medida de promoción de la presencia de la mujer en sus cúpulas directivas, y 8 de cada 10 empresas no creen que las cuotas sean una medida adecuada para alcanzar la igualdad de género en los grupos directivos de las organizaciones.

La mayoría que rechaza esta medida argumenta que su principal efecto es que no permite que las organizaciones estén basadas en la meritocracia, ya que ello implica tener como criterios única y exclusivamente que las capacidades y habilidades de la persona en cuestión sean las necesarias para ocupar el puesto, independientemente de su género (PWC, 2012). Ahora bien, en los últimos años, ha surgido otro grupo que sí está a favor de las cuotas, pues las consideran como una medida que “aceleran una realidad donde no está equilibrada en absoluto la preparación de las mujeres y su acceso a los puestos de dirección” (PWC, 2012, p.23).

En cualquier caso, lo cierto es que las cuotas son una de las medidas menos implantadas por las organizaciones en España, y parece que será necesario que sean objeto de nueva regulación para que se empiece a hacer un mayor uso de las mismas.

### **Parte III. Recogida de información: objetivos, metodología y muestra**

#### **1. Contextualización**

Hasta ahora se ha desarrollado toda una fase de investigación que ha servido de ayuda para contextualizar la situación a la que se enfrentan las mujeres en el mundo profesional: se ha observado que el número de mujeres directivas está estancado, algunas de las razones de dicho estancamiento, las ventajas que un aumento de su presencia puede generar en las organizaciones y también se ha hecho un breve recorrido por las políticas más comúnmente adoptadas en las organizaciones españolas. Sin embargo, todavía falta por desarrollar la investigación práctica a través de entrevistas en profundidad que contribuirán a lograr el propósito planteado. En este sentido, aunque se han observado numerosos estudios que han analizado e investigado la cuestión, la mayoría se centran en ofrecer soluciones para incentivar a las organizaciones a adoptar medidas o políticas que aumenten la presencia de mujeres en cargos directivos; sin embargo, ninguno se centra en analizar el impacto que tienen, en la cúpula directiva, las políticas que adoptan las organizaciones y que pretenden fomentar la presencia de las mujeres. Esta es la cuestión que se abordará en esta parte de la investigación. Para ello, se llevarán a cabo entrevistas en profundidad a cuatro mujeres directivas en organizaciones españolas pertenecientes a distintos sectores, para que, a través de su experiencia personal y su visión sobre el tema en cuestión, ayuden a dar respuesta al propósito planteado.

#### **2. Objetivos**

Como ya se mencionó en un momento anterior, los objetivos en los que se centra la presente investigación son los siguientes:

1. Identificar las variables que afectan a la presencia de mujeres en la cúpula directiva de organizaciones en España.
2. Analizar el impacto que tienen, en la cúpula directiva, las políticas que promueven la presencia de mujeres en las organizaciones.
3. Encontrar soluciones que sean efectivas y que contribuyan a un incremento de la presencia de la mujer en la cúpula directiva de las organizaciones.

Asimismo, con el objetivo de facilitar el cumplimiento de los objetivos planteados, se han concretado tres factores que son en los que se va a centrar el análisis de los resultados obtenidos de las entrevistas que se van a realizar. Estos factores son:

1. **Barreras** a las que se enfrentan las mujeres en su carrera profesional hasta llegar a un cargo directivo.
2. **Impacto** de las políticas implantadas en las organizaciones.
3. **Potenciales soluciones** que mejoren la efectividad de las políticas implementadas.

### **3. Metodología**

En cuanto a la metodología a utilizar, se hará uso de las técnicas cualitativas. Este tipo de técnicas permiten tener un mayor acercamiento con el objeto de estudio, ya que no solo proporcionan datos objetivos, sino que también permiten la recogida de datos subjetivos que se relacionan más con los comportamientos, sentimientos internos y motivaciones de las personas. Ello va a contribuir al resultado al que se pretende llegar con este estudio: saber qué opinan las directivas actuales sobre las políticas que pretenden promover la presencia de mujeres en sus organizaciones, y en especial, sobre su impacto en la cúpula directiva, y conocer cuáles creen que serían las soluciones más adecuadas para que estas medidas logren su objetivo de una manera efectiva.

Dentro de la amplia gama de técnicas cualitativas que se pueden utilizar, para el presente proyecto se hará uso de la entrevista personal o en profundidad. Se trata de la técnica más adecuada por varias razones: en primer lugar, no solo ayuda a obtener los sentimientos y creencias que las entrevistadas revelen, sino que permite obtener información más allá de las palabras (gestos, movimientos, sensaciones...). Además, con el objetivo de obtener una respuesta más clara y sincera de las entrevistadas, mediante una entrevista personal se evita sentir la influencia del grupo o sesgo de deseabilidad social que puede estar presente en otras técnicas como el *focus group*. Asimismo, al tratarse de información

delicada que requiere confidencialidad, se confirma que la entrevista personal es la técnica más adecuada.

Por tanto, con todo lo mencionado, se ha desarrollado un guion de preguntas abiertas (Anexo I) a contestar por las entrevistadas, siempre teniendo en cuenta los objetivos que planteados. Se comienza con preguntas más generales y se continua con preguntas situacionales más personales y de opinión.

#### **4. Muestra**

La primera mención que debe hacerse con respecto a la muestra es que, si bien la entrevista en profundidad es la técnica cualitativa más adecuada para lograr el propósito de la investigación, también es cierto que cuenta con la desventaja de que, debido al reducido tamaño de la muestra, no permite extrapolar los resultados a toda la población. Ahora bien, con la intención de poder aplicar los resultados obtenidos a otras organizaciones similares a aquellas en las que trabajan las entrevistadas, la selección de la muestra será, aunque reducida, lo más variada posible.

La variabilidad de la muestra viene dada por dos factores. En primer lugar, el sector de las organizaciones: de las cuatro mujeres entrevistadas, dos de ellas pertenecen a organizaciones del sector público, y otras dos a organizaciones del sector privado. Se ha escogido ambos sectores porque se considera que el sector público, así como el privado, también debe implementar medidas de fomento de la presencia de mujeres directivas porque, a pesar de acceder a los puestos por oposición, también hay una presencia reducida de mujeres a medida que se aumenta en el escalafón organizacional. El segundo factor de variabilidad es el de tipo de directora: la investigación no se centra en un nivel o grado de dirección concreto, por ello, se cuenta con mujeres directivas de distintos tipos.

Por otra parte, debido a que lo que se pretende analizar en la presente investigación no es solo el impacto de las políticas que promueven la presencia de mujeres adoptadas por las organizaciones, sino también encontrar potenciales soluciones para contribuir a un incremento de la presencia de la mujer en puestos directivos, no será necesario que en las

organizaciones en las que trabajen las entrevistadas cuenten con políticas de este tipo, ya que también se considerará de utilidad toda la información que se pueda obtener acerca de la necesidad o no de implantar el tipo de políticas del que se viene hablando.

De este modo, los únicos requisitos que se configuran como necesarios para integrar la muestra son: que la persona entrevistada sea mujer y que ostente un cargo directivo de algún tipo en la organización en la que trabaja.

Con todo lo mencionado hasta ahora, la muestra estará compuesta por las siguientes mujeres:

- **Beatriz de Guindos:** directora de competencia de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC).

La CNMC, según se indica en su página web oficial, “es el organismo que promueve y defiende el buen funcionamiento de todos los mercados en interés de los consumidores y de las empresas”<sup>3</sup>. A los efectos del presente proyecto se entenderá que esta es una de las compañías que pertenecen al sector público, si bien, cuenta con personalidad jurídica propia y es independiente del Gobierno, a pesar de ser un organismo público sometido a control parlamentario.

Además de cumplir con todos los requisitos necesarios para poder integrarse en la muestra, Beatriz de Guindos puede dar una visión muy acertada sobre las políticas que se desarrollan en organizaciones del sector público que sin embargo se gestionan como empresas privadas en algunos aspectos, y sobre las soluciones que propone para una mejora de las mismas, en caso de ser necesario. Asimismo, puede ofrecer su opinión acerca de las dificultades con las que una mujer se puede encontrar en los organismos en los que, a pesar de acceder por oposición, también existe una presencia reducida de mujeres en los grupos directivos.

---

<sup>3</sup> Información obtenida de la página web oficial de la CNMC. Disponible en: <https://www.cnmc.es/sobre-la-cnmc/que-es-la-cnmc>

- **Elena Fernández:** directora de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y de Relaciones Internacionales de Correos.

Correos es la compañía de referencia española en el sector de las comunicaciones físicas y digitales y en el mercado de paquetería. Además, se configura como el segundo elemento perteneciente al sector público que va a dar variabilidad a la muestra. Se trata de una de las compañías que integra el Grupo SEPI (Sociedad Estatal de Participaciones Industriales), diseñado y liderado por el Gobierno Español<sup>4</sup>.

La aptitud de Elena Fernández para ser una candidata adecuada para la muestra viene dada porque, además de cumplir con los requisitos necesarios para ser parte de la misma, es una mujer que, por su larga trayectoria como directiva de una organización perteneciente al sector público, puede ofrecer una visión muy acertada sobre cuáles considera que son los puntos débiles de esta organización en cuanto a la promoción de mujeres a los altos cargos directivos, y sobre cómo cree que debe abordarse una mejora de resultados de estas medidas, basado en su experiencia personal.

- **Leire Larracochea:** directora ejecutiva y cofundadora de la Fundación Pro Bono España.

La Fundación Pro Bono España es una organización de reciente creación cuya misión es “facilitar el acceso a los servicios jurídicos a cualquier entidad sin ánimo de lucro que, por razones económicas o de otra índole, no pueda acceder a los mismos”<sup>5</sup>. Se trata de una fundación que ha conseguido unir a 28 despachos de abogados para contribuir a ayudar a las organizaciones necesitadas de servicios legales que no pueden financiarlo.

---

<sup>4</sup> Información obtenida de la página web oficial de Correos. Disponible en: [https://www.correos.es/ss/Satellite/site/pagina-grupo\\_empresarial\\_informacion\\_corporativa/sidioma=es\\_ES](https://www.correos.es/ss/Satellite/site/pagina-grupo_empresarial_informacion_corporativa/sidioma=es_ES)

<sup>5</sup> Información obtenida de la página web oficial de la Fundación Pro Bono España. Disponible en: <https://www.probonoespana.org/quienes-somos/mision/>



La aptitud de Leire Larracochea para ser una candidata adecuada para formar parte de la muestra viene dada porque, además de cumplir con los requisitos necesarios para integrarse en la misma, al ser cofundadora de la compañía puede dar su visión sobre los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres emprendedoras y cuáles considera que son las medidas más adecuadas para facilitar este camino. Asimismo, al ser directora ejecutiva de la fundación, puede ofrecer su visión sobre las barreras con las que se ha encontrado y sobre cómo cree que sería la mejor manera de abordarlas.

- **Paz Martos:** directora de meetings y eventos de CWT.

CWT es una empresa que se dedica al mundo del viaje corporativo. Su estrategia está centrada en la innovación, ofreciendo a los clientes los mejores servicios a través de una transformación digital de los viajes de negocios<sup>6</sup>. Siendo una organización perteneciente al sector privado, es uno de los elementos que aportarán variabilidad a la muestra.

La aptitud de Paz Martos para integrarse en la muestra viene dada porque, además de cumplir con los requisitos necesarios para integrarse en la misma, al ser una mujer que ha ostentado varios cargos de dirección a lo largo de su carrera profesional, podrá ofrecer una visión enriquecedora en contenido no solo en cuanto a cuál cree que es la situación en la que se encuentran las mujeres de cara al mundo de la dirección, sino también sobre las mejoras que se han producido en los últimos años y, qué cambios, desde su punto de vista, son aun necesarios para fomentar la presencia de la mujer en puestos directivos en España.

---

<sup>6</sup> Información obtenida de la página web oficial de CWT. Disponible en: <https://www.carlsonwagonlit.com/es/es/por-que-cwt/nuestra-estrategia/>

## **Parte IV. Resultados y conclusiones**

### **1. Resultados**

Llegados a este punto, ya se tiene el conocimiento necesario para abarcar el tema objeto del presente análisis desde un punto de vista objetivo y conocedor de los hechos. Así, se llevará a cabo un estudio de los resultados, mediante el análisis de los factores previamente concretados para alcanzar los objetivos, que permitirá llegar a las conclusiones pertinentes.

En este sentido, habiendo llevado a cabo la selección de una muestra adecuada para el propósito general de la investigación, y habiendo determinado las preguntas necesarias para obtener los resultados pertinentes, se desarrollaron las cuatro entrevistas separadamente, que se observan íntegramente en los Anexos II a V.

Por tanto, teniendo presentes en todo momento los objetivos concretos en los que se especifica la finalidad general de la presente investigación, que son: identificar las variables que afectan a la presencia de mujeres en la cúpula directiva de organizaciones en España; analizar el impacto que tienen, en la cúpula directiva, las políticas que promueven la presencia de mujeres en las organizaciones; y encontrar soluciones que sean efectivas y que contribuyan a un incremento de la presencia de la mujer en la cúpula directiva de las organizaciones, a continuación se procede a realizar el análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas a través de los tres factores determinados en su momento: barreras, impacto de las políticas y potenciales soluciones.

## **1.1 Barreras a las que se enfrentan las mujeres en su carrera profesional hasta llegar a un cargo directivo**

De las entrevistas realizadas, el primer resultado claro que se obtiene, en el que, además, coinciden las entrevistadas en su mayoría, y que, a su vez, está en línea con lo explicado en el marco teórico de la investigación, es que las mujeres se enfrentan, a nivel laboral o profesional, a una situación mucho mejor que aquella a la que se enfrentaban hace años. Según Paz Martos, directora de *meetings* y eventos de CWT:

Los retos que te puedes encontrar a nivel profesional yo creo que cada vez son menores, porque de cuando yo empecé a trabajar hace 25 años, que entrabas en la empresa y un poco eras “la niña”, eso yo creo que, en general, hoy en día ya no se ve.

En la misma línea, Leire Larracochea, directora ejecutiva y cofundadora de la Fundación Pro Bono España, afirma: “las mujeres están mejor porque hemos avanzado mucho, y sin ninguna duda las cosas están mucho mejor de lo que estaban cuando yo empecé”; y Beatriz de Guindos, directora de competencia de la CNMC, lo reafirma diciendo “con respecto al acceso, yo creo que no hay una traba o una barrera”. Es cierto que, en el caso de la CNMC, al ser un organismo público, el acceso a los puestos se basa en un mecanismo objetivo fundamentado en el mérito, pero el hecho de que las mujeres estén en igualdad de condiciones con los hombres a la hora de poder acceder, es un indicador de los avances que se han producido en el mundo profesional de cara a la mujer.

El segundo resultado claro obtenido de las entrevistas, y en el que coinciden todas las entrevistadas, es que la principal barrera a la que se enfrentan las mujeres en el mundo profesional de la dirección es la dificultad de conciliación entre vida profesional y maternidad. En este sentido, Paz Martos afirma:

En cuanto a lo personal, el principal reto es que tú quieras y que estés dispuesta a asumir el sobreesfuerzo y estrés que eso te supone cuando eres mujer si y solo si tienes familia; porque si tú no tienes familia es como si dijéramos, a nivel personal, que eres tan libre como un hombre.

Asimismo, Beatriz de Guindos afirma que “(...) la conciliación se convierte en un problema”, y Leire Larracochea que:

(...) creo que el problema está, sobre todo, en las mujeres jóvenes en edad de querer tener hijos o con hijos pequeños. Es ahí donde existe un muro infranqueable y es muy difícil. Es decir, cuando yo trabajaba en un despacho, compañeras que tenían la misma edad que yo, se vieron obligadas a dejar el despacho, en muchas ocasiones, porque conciliar es muy difícil.

Elena Fernández lo corrobora diciendo “(...) mi momento más difícil fue cuando tuve a los mellizos”.

De la traba de dificultad de conciliación se deriva el problema de los horarios. En la mayoría de casos, la dificultad de conciliar proviene del hecho de tener que pasar muchas horas en el trabajo, en ocasiones, más de las necesarias. Así, Leire Larracochea afirma:

(...) en el fondo, la cultura del “presencialismo”, de pasar horas y de “calentar sillas” está muy extendida, por desgracia, y eso al final hace que, aunque no te prejuzguen por no ser hombre, la conciliación sea más difícil: al final, el trabajo por horas y no por objetivos cumplidos siempre va en detrimento de la mujer y nos acaba perjudicando. (...) Esto está muy ligado con lo que para mí es la segunda gran traba, que es el establecimiento en mi organización, y, en general, en cualquier organización, de unos horarios de trabajo que no sean demenciales.

Por su parte, Elena Fernández cuenta que una de las discusiones más fuertes que tuvo con su jefe fue por culpa de los horarios:

(...) yo había pactado, cuando tuve a mi primera hija, que necesitaba flexibilidad, porque yo viajaba mucho, pero quería que cuando estuviera en España (...) dos o tres veces a la semana pudiera ir a recoger a la niña al colegio y luego me conectaba otra vez. (...) cuando volví del congreso, mi jefe me dijo que ese horario y esa flexibilidad no era compatible con mi puesto. Esto fue muy duro porque al final tuvimos una discusión muy seria y finalmente me mantuvieron el horario.

En cuarto lugar, en las entrevistas se reflejan dos claros componentes que se configuran como traba en el acceso de mujeres a puestos directivos: uno de carácter externo y otro de carácter interno. Por una parte, en relación al primero, las directivas alegan la falta de compromiso de las organizaciones de realmente dar cumplimiento a las políticas. En este sentido, Elena Fernández afirma:

(...) no es tanto que no existan políticas, sino que en muchos casos esas políticas no calan en la cultura de la empresa, es decir, que hay veces que dependes mucho de quien sea tu jefe. (...) ahí fue donde quizás yo más noté que no es tanto política, porque ya teníamos aprobadas las políticas de conciliación, sino como cala esa política en los directivos y directivas.

En la misma línea, Beatriz de Guindos opina:

(...) yo lo que creo es que en la Administración todavía hay muchos sitios donde no visualizan a una mujer de directora. Por ejemplo, donde yo estoy trabajando, que lleva desde el año 1963, jamás ha habido una presidenta de la Autoridad de Competencia, siempre han sido presidentes. (...) Entonces, yo creo que sigue habiendo un cierto sesgo en la cúspide porque, como ya te digo, aunque hay mujeres que han llegado a ser consejeras, llegar al puesto de presidente yo creo que sigue teniendo alguna dificultad, que no sé si es cultural, o sociológica... pero es raro que no haya llegado ninguna mujer.

Leire Larracochea también alude a esto diciendo que:

En el mundo de despacho son horarios demenciales en muchas ocasiones porque lo establecen los hombres, vienen desde arriba, desde la cúpula y la cúpula en los despachos está hoy, en la mayoría de las ocasiones, formada por hombres, y creo que eso hace que no se tengan en cuenta muchas de las dificultades que atravesamos las mujeres (...).

Por otra parte, en relación al carácter interno, las directivas indican que las propias mujeres son, en ocasiones, las primeras que se ponen limitaciones a sí mismas. Paz Martos refleja esta opinión cuando compara a un hombre y a una mujer en la misma situación:

Por ejemplo, yo veo que los hombres se dejan mucho más la piel por subir o colocar a alguien que ellos quieren, mucho más que las mujeres. O es por el complejo de “qué dirán”, o es por el complejo de que nosotras mismas decimos “no, no, solo que suba la que vale”, es decir, somos mucho más exigentes con nosotras mismas y con las demás.

Elena Fernández también lo refleja con lo siguiente:

Por ejemplo, cuando se presentan a un puesto directivo, y yo lo he vivido, los hombres, cumpliendo 60% de los requisitos ya se presentan, y una mujer, hasta que no estamos seguras de que cumplimos el 100% no nos presentamos. Nosotras no pedimos ascensos, no pedimos subidas, no negociamos el sueldo... ellos sí.

Por tanto, de estos resultados se puede concluir que las principales barreras a las que se enfrentan las mujeres son cuatro: dificultad de conciliación entre vida profesional y maternidad, el problema de los horarios, la falta de compromiso de las organizaciones de realmente dar cumplimiento a las políticas y las limitaciones que las mujeres se imponen a sí mismas.

## **1.2 Impacto de las políticas implantadas en las organizaciones**

En relación con este factor, de las entrevistas se deducen dos claros resultados: por una parte, que las políticas que las organizaciones implantan sí son positivas, y, en cierto modo, han mejorado la situación; por otra, existe aún mucho camino por recorrer, pues en muchas ocasiones las medidas se implantan con la simple intención de “cumplir con lo que toca”, en lugar de implantarlas con el objetivo de que realmente esas políticas tengan un impacto positivo que ayude, impulse o motive a las mujeres a acceder a puestos directivos.

Con respecto al hecho de que las políticas, en cierto modo, sí han tenido un impacto positivo, Beatriz de Guindos afirma:

Creo que la jornada continua ha tenido un efecto o impacto muy positivo, que implica que tú tienes que hacer las horas, pero en el horario que mejor se adapte a ti. En la etapa de Zapatero también se introdujo el Plan Concilia, que implicaba que la gente que tenía niños podía entrar a trabajar hasta las 9.30. (...) el hecho de saber que tienes derecho a llegar a las 9.30h da mucha tranquilidad a las mujeres y las anima a ir asumiendo más responsabilidades, porque si no, prefieres estar en un puesto de bajo nivel para que nadie te pueda decir nada.

Leire Larracochea, por su parte, afirma: “Yo creo que en muchos despachos hay mucha política de RSC, de igualdad... que sin ninguna duda han mejorado las cosas (...)”. Aunque es cierto que Leire ha confirmado que la Fundación Pro Bono, debido a su reciente creación, aún no ha implantado medidas para favorecer la presencia de la mujer, sí incide en la importancia de estas medidas y en la necesidad de que se implanten, de hecho, ella intenta favorecerlo en su día a día:

(...) hacemos home-office... y algo que tengo clarísimo es que no se trabajan fines de semana, que a partir de cierta hora no se trabaja, las jornadas empiezan muy pronto de forma que, en la medida de lo posible, a las 18.00h acabes de trabajar.

A pesar de haber mejorado la situación, todas las directivas coinciden en la necesidad de mejorar e invertir más esfuerzo en generar unos efectos positivos reales de las políticas implantadas. En este sentido, Paz Martos opina que: “Luego hay otras políticas, pero muy *light*, como ayuda a guarderías, y otras chorradas que no tienen realmente un impacto importante en aumentar la presencia de la mujer”. Beatriz de Guindos, por su parte, también afirma: “Pero falta eso, falta que algunas de esas medidas se extiendan también a los directivos, como lo del teletrabajo, porque si no parece que te están haciendo un favor y no es así”.

En la misma línea, Elena Fernández también alude a la necesidad de implantar las políticas con intenciones efectivas:

(...) yo lo que veo es que hay compañeras que, aunque no tengan nivel directivo y tengan un nivel más técnico, cuando han cogido una baja o una reducción de jornada, realmente siguen haciendo las mismas cosas y tienen la misma responsabilidad, pero cobran menos porque se han cogido la reducción, cuando realmente trabajan el 80% en la oficina y el 20% o incluso el 50% restante en casa, porque muchas veces trabajan al 110%.

Elena también demuestra con datos reales que, aunque las políticas tienen efectos positivos en niveles más operativos, siguen necesitando de políticas efectivas que reflejen los mismos resultados en cargos directivos:

Correos tiene cincuenta mil empleados, de los que un 51% son mujeres y un 49% son hombres. En los puestos operativos, ese porcentaje se mantiene, pero a medida que vas subiendo se invierte, y en los puestos directivos solo hay un porcentaje mucho más reducido de mujeres. Te das cuenta de que a nivel operativo sí que se ha conseguido que la situación mejore, pero a la hora de los ascensos eso no se refleja.

Por tanto, se observa que, de las políticas implantadas, existe un impacto de mejora en términos generales, pero falta un impacto mucho más efectivo, sobre todo, de cara al acceso de mujeres a puestos directivos.

### **1.3 Potenciales soluciones que mejoren la efectividad de las políticas implementadas**

En cuanto a qué soluciones deben adoptarse para generar un impacto positivo y efectivo de las medidas implantadas, los resultados obtenidos ponen de manifiesto una variedad de medidas que podrían resultar muy útiles.

Paz Martos y Leire Larracochea coinciden en la necesidad de implantar guarderías en las oficinas, o relativamente cerca de ellas. Creen que ello podría tener un impacto muy positivo y realmente contribuiría al cambio. En este sentido, Paz Martos afirma:

Para mí un tema fundamental es el tema de guarderías, de hecho, en empresas grandes por encima de un número de gente tendría que ser obligatorio, y en las grandes ciudades debería invertirse en ello. Cambiaría muchísimo si las madres tuvieran la opción de tener a sus hijos medianamente cerca. (...) Y aunque esto requiera mucha inversión, para mí esto son políticas reales de conciliación.

Leire Larracochea, lo reafirma con lo siguiente:

(...) creo que el hecho de que en las empresas o despachos haya guarderías, gimnasios, es decir, facilidades logísticas o no tan logísticas, que te ayuden a tener a tus hijos cerca del trabajo, a hacer deporte en tus horas más o menos productivas, creo que es fundamental.

Paz Martos también propone una solución muy interesante que, de ponerse en práctica, contribuiría muchísimo a una mejora de la situación a la que se enfrentan las mujeres en cuanto al acceso a puestos directivos. Se trata de incentivos económicos a organizaciones. En este sentido, afirma:

(...) tendrían que dar muchas más ayudas a las empresas cuando las mujeres se cogen la baja, para que no les suponga un peso. Porque es cierto que, a nivel económico para las empresas, es un lastre. Igual que te fomentan el contratar gente joven y te desgravan el “no sé qué”, lo mismo tendría que ocurrir con el tema de la mujer, para que las empresas viesan que, al revés, que casi les supondría ciertos beneficios fiscales el hecho de que la mujer embarazada se fuese de baja, y este tipo de políticas no existen.

Elena Fernández, por su parte, propone dos soluciones. La primera pretende eliminar las trabas externas a las que se enfrentan las mujeres: son las cuotas. A pesar de ser una de las medidas menos implantadas en las organizaciones españolas, como se observó en el marco teórico de la investigación, Elena afirma:



Yo antes no creía en las cuotas, pero ahora soy totalmente defensora de las cuotas porque creo que, si no se impone esta medida, no se va a llegar. Una de las cuestiones que se dice con respecto a las cuotas es que “claro yo quiero llegar porque valgo, no porque soy “cuota””. Pero al final te das cuenta de que en muchos casos las cuotas son ellos, porque hay muchos de ellos que han llegado ahí y no son nada brillantes. Una amiga decía que “habrá igualdad cuando haya mujeres inútiles que lleguen a los consejos”, y yo creo que en cierta medida es cierto, así que yo soy defensora de las cuotas.

También propone una solución, que, aunque es de más difícil implantación por requerir un esfuerzo social y cultural muy importante, ayudaría a eliminar las barreras que las mujeres se ponen a sí mismas: “También creo que hay que hacer un cambio cultural, pero desde muy pequeñas, yo creo hay que enseñar a las niñas desde pequeñas que ellas pueden hacerlo todo”.

Beatriz de Guindos y Leire Larracochea ambas coinciden en la importancia de la flexibilidad y el teletrabajo, así como en la necesidad de establecer una productividad por objetivos y no basada en el número de horas trabajadas. En este sentido, Leire afirma:

(...) Yo creo que las medidas más efectivas son las que ayudan a llevar a la práctica las que pretenden poner solución a los problemas de conciliación y de establecimiento de horarios racionales y compatibles con una vida normal.

Beatriz de Guindos sostiene la misma opinión y lo refleja con esta afirmación: “el teletrabajo es una maravillosa herramienta de recursos humanos (...) Yo creo que una de las medidas más necesarias es eso, extender el programa de teletrabajo también a las mujeres directivas”.

Con respecto a la productividad por objetivos, Beatriz opina:

Yo creo que la mujer que está haciendo un esfuerzo por llegar más lejos necesita también ser recompensada. Es decir, yo creo que nos falta una productividad por objetivos, porque yo creo que eso en parte compensaría el esfuerzo que hace una mujer que quiere llegar más lejos. Porque si no, entre el que se esfuerza mucho y el que se esfuerza lo justo no hay diferencia en sueldo, y eso desde luego desincentiva. Es decir, si ya tienes alguna duda, con eso te planteas “oye ¿para qué?”. Así que yo creo que esto debería implantarse sobre todo en los niveles directivos, o también en los subdirectivos,

porque hay mucha diferencia entre la gente que va simplemente a cumplir y la gente que pone mucha más dedicación y esfuerzo y no es remunerado por ello.

De la misma manera, Leire afirma:

Luego creo que la valoración por objetivos y no por horas de presencia es absoluta y totalmente indispensable, no premiar el “presencialismo”: los horarios racionales. Sin duda ninguna si el cambio de horarios o de establecimiento de horarios más racionales no es posible, por ahora, por lo menos, el home-office, la flexibilidad y el trabajo por objetivos creo que sí se puede ir implementando y se tiene que ir implementando.

Por tanto, se observa que las propuestas de medidas efectivas más populares son las guarderías en las oficinas o alrededores, el teletrabajo, y la productividad por objetivos. Si bien, hay otras muy interesantes como los incentivos económicos a las organizaciones por baja de maternidad, las cuotas, y un cambio cultural en el pensamiento con respecto a las capacidades de la mujer.

## **2. Conclusiones**

Llegados a este punto, se da lugar a la explicación de las conclusiones derivadas de los resultados obtenidos en las entrevistas. Gracias al conocimiento adquirido con la primera parte teórica de la investigación, y al análisis de los resultados realizado en el apartado anterior, es posible llegar a las conclusiones pertinentes para alcanzar el propósito de la investigación.

Sin perder de vista el propósito general, que es analizar el impacto de las políticas que pretenden fomentar la presencia de las mujeres en la cúpula directiva de las organizaciones, a continuación, se establecerán las conclusiones a las que se llegan de cada uno de los objetivos planteados.

A modo de recordatorio, se plasman los objetivos a continuación:

1. Identificar las variables que afectan a la presencia de mujeres en la cúpula directiva de organizaciones en España.
2. Analizar el impacto que tienen, en la cúpula directiva, las políticas que promueven la presencia de mujeres en las organizaciones.
3. Encontrar soluciones que sean efectivas y que contribuyan a un incremento de la presencia de la mujer en la cúpula directiva de las organizaciones.

Estudiados y concluidos cada uno de los objetivos, se establecerán las conclusiones finales de la investigación.

## **2.1 Identificar las variables que afectan a la presencia de mujeres en la cúpula directiva de organizaciones en España**

Es una realidad que la situación de la mujer en el mercado laboral ha experimentado una mejora, ello se observaba en la parte teórica de la investigación y así lo han manifestado las entrevistadas. Sin embargo, también es una realidad que esa mejora no es palpable con la misma claridad a medida que se aumenta en el escalafón de las organizaciones, esto es, en los puestos directivos.

Los datos corroboran que el número de mujeres en puestos directivos está estancado, y de las entrevistas realizadas se concluye que las variables que afectan a esta situación son las que se analizan a continuación.

Los resultados de la investigación ponen de manifiesto que la principal variable que afecta a las mujeres es la dificultad de conciliación entre la vida profesional y la maternidad, lo que a su vez está relacionado con la segunda variable, que son los demenciales horarios que implantan la mayoría de organizaciones que no tienen en cuenta la vida personal de las personas, ya sean hombres o mujeres. El problema se encuentra en que, a pesar de que las organizaciones cuentan, en su mayoría, con políticas de conciliación, flexibilidad... existe una falta de compromiso de las mismas a la hora de dar cumplimiento a estas políticas, lo cual se configura como la tercera variable que influye en la reducida presencia de mujeres en cargos directivos. De nada sirve la existencia de estas políticas si detrás de las mismas no hay intenciones reales de contribuir al cambio, de forma que,

las propias organizaciones deberían asegurarse de que las medidas que implantan tienen resultados efectivos, en lugar de limitarse a informar de su implantación, algo que se conseguiría si las medidas implementadas fuesen acompañadas de mecanismos que contribuyeran a su puesta en práctica.

Sin embargo, aunque tres de las cuatro principales variables que afectan a la presencia de mujeres en los cargos directivos de las organizaciones obedecen a causas externas a las mujeres, también es cierto que de los resultados obtenidos en las entrevistas se puede esclarecer una causa interna que también afecta a que la presencia de mujeres en las cúpulas directivas sea reducida: ellas, en muchas ocasiones, se ponen limitaciones previas a sí mismas, y, aunque es una realidad que la mayoría de las organizaciones no están aún preparadas en su totalidad para facilitar la promoción de las mujeres a puestos directivos, también es cierto que ellas deberían poner el mismo empeño en cuanto a su promoción, que esperan de la organización.

## **2.2 Analizar el impacto que tienen, en la cúpula directiva, las políticas que promueven la presencia de mujeres en las organizaciones.**

En este sentido, los resultados de la investigación ponen de manifiesto que las políticas implantadas en las organizaciones tienen un impacto positivo general, pero este se refleja sobre todo en puestos operativos, necesitándose de un impacto y eficacia mucho mayores cuando se habla de cargos directivos en las organizaciones.

Según los resultados obtenidos, cuando se implantan medidas de conciliación, estas no son del todo favorables a mujeres directivas o mujeres con la intención de serlo, pues una reducción de jornada, por ejemplo, o una organización de horarios que conlleve la práctica del tele-trabajo a diario, resulta en que la mujer en cuestión, o bien termina trabajando muchas más horas que el resto, y por tanto se desincentivan sus ganas de querer ascender o de continuar en el puesto, o bien termina teniendo una menor consideración en la organización procedente de la implantada cultura del trabajo por número de horas y no por objetivos. De forma que, una medida o política de conciliación realmente efectiva sería aquella que, basada en un sistema por objetivos que evaluase a los trabajadores por objetivos conseguidos y no por número de horas trabajadas,

permitiese a las mujeres tener una organización de horarios más flexible, sin que ello repercutiera en la consideración que se tiene de ellas en la organización.

Asimismo, los resultados también ponen de manifiesto la necesidad de implantar estas políticas en aquellas organizaciones que no cuentan con este tipo de medidas. Se trata de implantar medidas que ayuden a las mujeres a compaginar su vida personal con la profesional, y de las que también se pueden beneficiar los hombres. Pero, más allá de ayudar a conciliar vida personal y profesional, se trata de implantar medidas que realmente contribuyan a aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos, como aquellas que ayuden a cambiar los prejuicios que conllevan el ser mujer en el ámbito profesional, prejuicios que, en lugar de abordarse desde el punto de vista de estrategia competitiva, se abordan desde los impedimentos que ello puede suponer cuando se relaciona con la maternidad.

### **2.3 Encontrar soluciones que sean efectivas y que contribuyan a un incremento de la presencia de la mujer en la cúpula directiva de las organizaciones**

De las entrevistas realizadas se deducen varias soluciones posibles para mejorar el impacto y efectividad de las políticas que adoptan las organizaciones para promover la presencia de la mujer en puestos directivos. Algunas de ellas, como el teletrabajo, son las más comúnmente implantadas en las organizaciones, así como las más nombradas entre las entrevistadas cuando se habla de soluciones efectivas. El factor clave está en que el teletrabajo tenga exactamente la misma consideración que el trabajo presencial, siempre que el trabajador demuestre que la productividad es la misma.

Otra posible solución es la de establecer guarderías cerca de las oficinas, es una de las más mencionadas entre las directivas entrevistadas, ya que la cercanía física entre vida profesional y vida personal facilitaría a grandes rasgos la conciliación entre ambas. Es cierto que es una medida que requiere de gran inversión, pero también es considerada como una de las que serían más efectivas a los efectos que se están tratando en la presente investigación.

La productividad por objetivos es sin duda una medida a adoptar muy necesaria, ya que es la base que garantizará el funcionamiento y efectividad del resto de medidas. Si solo importa el cumplimiento de objetivos y no la presencia del trabajador en la organización (sin olvidar que de ello tampoco puede prescindirse por completo por la importancia que conlleva a efectos prácticos según qué trabajo), las medidas tendrían un impacto mucho más positivo, ya que solo así las políticas producirían el efecto deseado.

Por último, a nivel estatal, también se menciona el establecimiento de incentivos a las organizaciones para eliminar el lastre que, en ocasiones, conlleva la maternidad. Se trata de una medida que también contribuiría enormemente a aumentar la presencia de mujeres en los puestos directivos de las organizaciones porque eliminaría los problemas que conlleva el hecho de que una o varias personas estén de baja, lo cual, a su vez, eliminaría los prejuicios que, en ocasiones, acompañan a las mujeres por serlo. Es decir, con ello se estaría incentivando a las organizaciones a promover o ascender a más mujeres a puestos directivos, eliminando así la causa principal que lleva en ocasiones a no hacerlo.

## **2.4 Conclusiones finales**

Finalmente, se procede a establecer las conclusiones finales a las que llega tras el desarrollo de la investigación.

En la sociedad actual las personas se configuran como el activo principal de las organizaciones, que cada vez más invierten en capital humano como instrumento para aumentar su estrategia competitiva. Estas personas, en las que se incluyen hombres y mujeres, cuentan con habilidades y capacidades diferentes, todas ellas necesarias para las distintas y versátiles organizaciones que existen. En este sentido, se planteó la cuestión de analizar el impacto de las políticas que pretenden fomentar la presencia de las mujeres en la cúpula directiva de las organizaciones ya que, aunque la mujer ha avanzado a pasos agigantados en el acceso al mercado laboral en los últimos 50 años, del marco teórico de la investigación se deduce que dicho avance no se manifiesta con tanta claridad cuando se hace referencia a los cargos directivos, algo que carece de aparente sentido cuando, además, hay estudios que han confirmado las ventajas competitivas que supone la presencia de mujeres en las cúpulas directivas, como “Delivering through Diversity”

realizado por McKinsey&Company (2018), y cuando la mayoría de organizaciones han adoptado al menos una política para promover la presencia de mujeres en sus organizaciones (Grant Thornton, 2018).

Así, se hizo necesaria la realización de una investigación que permitiese analizar el impacto que tienen, en las cúpulas directivas, las políticas que pretenden fomentar la presencia de las mujeres que adoptan las organizaciones. Para ello, se concretaron tres objetivos específicos y tres factores de análisis en los que se ha basado el estudio de los resultados. Con el fin de lograr los objetivos, se realizaron cuatro entrevistas en profundidad a cuatro mujeres directivas en organizaciones pertenecientes a distintos sectores españoles.

Tanto de la investigación teórica realizada en los primeros apartados como de las entrevistas realizadas a las directivas, se derivan dos claras conclusiones: la primera, que la mujer ha avanzado mucho en lo que al mercado laboral se refiere, la segunda, que todavía sigue quedando mucho por hacer. Si la mayoría de organizaciones españolas han adoptado políticas para promover la presencia de mujeres y, aun así, el número de mujeres directivas en España se ha estancado en un 27% por segundo año consecutivo y tan solo ha aumentado un 2% en los últimos 4 años, es que dichas políticas no están teniendo los efectos deseados en la cúpula directiva de las organizaciones. Es decir, aunque dichas políticas hayan contribuido a una mejora de la situación de la mujer en lo que al mercado laboral se refiere, los resultados de la investigación realizada ponen de manifiesto que dicha mejora no se refleja en niveles directivos, y, por tanto, es posible concluir que el impacto de las políticas que promueven la presencia de la mujer adoptadas por las organizaciones no está siendo todo lo positivo y efectivo que debería.

Gracias a la investigación desarrollada, también ha sido posible encontrar algunas de las razones que explican la falta de impacto en la cúpula directiva de las organizaciones de las políticas que fomentan la presencia de mujeres. Se puede confirmar que las razones que con mayor claridad explican esta falta de impacto son:

- **Efectos de las políticas solo a niveles operativos.** Las mujeres directivas se encuentran con barreras, como la dificultad de conciliación entre vida personal y profesional o con horarios demenciales, que las políticas implantadas en las organizaciones no son capaces de solucionar en los niveles directivos. Es decir, aunque las organizaciones aprueben políticas como la flexibilidad de horarios o el teletrabajo, en muchas ocasiones esas políticas no se aplican con la misma rigurosidad en los puestos directivos. Así, aunque este tipo de políticas sí tienen éxito en los niveles operativos de la organización, dicho éxito disminuye notablemente su cúpula directiva. En consecuencia, el número de mujeres que ostentan cargos directivos es mucho menor, bien porque la falta de efectividad de estas políticas desincentiva a las mujeres a querer ascender, bien porque a las que ya ostentan el puesto, las empujan abandonarlo por las dificultades que la conciliación les supone.
- **Falta de compromiso a la hora de dar cumplimiento a las políticas.** Tanto la investigación teórica como las entrevistas realizadas ponen de manifiesto que el problema no es la ausencia de políticas que fomenten la presencia de mujeres. Se ha observado a lo largo del proyecto que la mayoría de organizaciones en España cuentan con más de una medida de este tipo. El problema se encuentra, sin embargo, en la falta de compromiso por parte de las organizaciones de realmente dar cumplimiento efectivo a las políticas que implantan. Es decir, no es tan importante que la organización cuente con una infinidad de políticas, como que estas se correspondan con los valores y cultura de la misma. Por ello, si una organización adopta una política con la intención de “aparentar” que le importa la cuestión, o simplemente por cumplir con exigencias legislativas, dicha política nunca producirá los efectos de aumentar el número de mujeres directivas, ya que las barreras a las que se enfrentan las mujeres seguirán estando ahí y el denominado “techo de cristal” será más infranqueable que nunca. Solo si una política adoptada es acorde con los principios y valores que propugna la organización, esta logrará el objetivo de aumentar el número de mujeres que ostentan puestos directivos.



- **Visión tradicional de la figura de la mujer.** De las entrevistas realizadas es posible concluir que uno de los principales factores que contribuyen a la falta de impacto de las políticas es la visión tradicional que se tiene de la figura de la mujer. Es imposible negar que la figura de la mujer ha sido, durante la mayor parte de la historia, ajena a todo lo que el mercado laboral se refiere. Hace tan solo 50 años que la mujer ha tenido una consideración de igualdad con respecto al hombre en términos laborales, y ello, en ocasiones, dificulta que tanto hombres como mujeres puedan visualizar a una mujer al mando de una organización. Por ello, la visión tradicional de la figura de la mujer hace que, a veces, los reclutadores o encargados de la promoción de los trabajadores a niveles directivos, tengan ciertos prejuicios hacia la mujer, que resultan en preferir contratar o ascender a puestos directivos a los hombres. Del mismo modo, esa visión tradicional también afecta a las propias mujeres, que, en muchas ocasiones, muestran mucha mayor inseguridad a la hora de demostrar que son aptas para puestos directivos. La visión tradicional de la mujer, se configura así, como una de las razones o factores de mayor dificultad de cambio, porque requiere un esfuerzo cultural importante en el que tanto las organizaciones como las personas tienen que contribuir.
- **Falta de políticas que propongan soluciones efectivas.** De lo mencionado hasta ahora puede observarse que políticas no faltan. Lo que faltan, según lo deducido de las entrevistas, son políticas que propongan soluciones realmente efectivas que contribuyan a eliminar las barreras a las que se enfrentan las mujeres que son directivas o que quieren serlo. Algunas de las soluciones que más comúnmente se considerarían realmente efectivas son aquellas que promuevan la flexibilidad basada en un sistema de evaluación por objetivos y no por número de horas trabajadas, así como el establecimiento de incentivos económicos a las organizaciones que eliminasen los problemas que el embarazo de mujeres supone en ocasiones. Solo así se eliminarían los prejuicios que hacen que las organizaciones vean el ser mujer como un inconveniente o impedimento antes que como un factor de incremento de ventaja competitiva.

Tras la investigación realizada, es posible concluir que el propósito planteado ha sido alcanzado: las políticas que promueven la presencia de mujeres en las organizaciones carecen de un impacto efectivo en la cúpula directiva de las mismas. Asimismo, ha sido posible determinar algunas de las razones que contribuyen a esa situación, y que, de modificarse, contribuirían a un aumento de mujeres en puestos directivos. Esas razones son, primero, que las políticas implantadas solo producen efectos en los niveles operativos, segundo, la falta de compromiso a la hora de dar cumplimiento a las políticas, en tercer lugar, la visión tradicional de la figura de la mujer, y por último, la falta de políticas que propongan soluciones efectivas.

#### **Parte IV. Limitaciones y futuras líneas de investigación**

La presente investigación no ha estado exenta de limitaciones. La principal limitación está relacionada con la muestra. Para alcanzar conclusiones con posibilidad de ser extrapoladas a toda la población, hubiera sido necesario contar con una muestra de mayor tamaño, lo cual no ha sido posible al tomar la decisión de hacer uso de la técnica cualitativa de entrevista en profundidad. En la misma línea, un mayor tamaño de la muestra hubiera permitido contar con organizaciones de más sectores y con mujeres que no solo hubieran sido directivas, sino que se encontrasen en puestos previos a la dirección, lo cual hubiera sido de gran aportación a la hora de analizar los resultados y establecer las conclusiones. En definitiva, hubiera sido interesante contar con una muestra de mayor tamaño, pues ello hubiera contribuido a determinar los cambios necesarios para aumentar la efectividad de las políticas implantadas en las organizaciones de cara a puestos directivos.

En cuanto futuras líneas de investigación, hubiera sido interesante profundizar sobre las distintas políticas para fomentar la presencia de mujeres en cargos directivos que adoptan las organizaciones en España.

## Bibliografía

### Artículos:

Barberá Heredia, E. (2004). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 50, pp. 37-53. Recuperado de [http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/02\\_Barbera\\_50.pdf](http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/02_Barbera_50.pdf)

Charlo Molina, M.J. y Núñez Torrado, M. (2012). La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. *Estudios Gerenciales*, 124 (28), pp. 87-105. Recuperado de [https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/16268/file\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/16268/file_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Goldman Sachs. (2013). Women's Work: Driving the Economy. *Fortnightly Thoughts*, versión redactada de la edición publicada el 25 de abril de 2013, iss. 53, pp. 1-22. Recuperado de <https://www.goldmansachs.com/insights/investing-in-women/research-articles/womens-work.pdf>

Hernando González, M. y Zarzosa Espina, P. (2018). La evolución de la mujer en el mercado de trabajo español. *Journal de Ciencias Sociales*, año 6, nº 10, pp. 7-33.

Selva Olidi, C., Pallarès Parejo, S. y Sahagún Padilla, M.A. (2013). ¿Entre obstáculos anda el camino? Trayectoria y Mujer Directiva. *Revista de Psicología: Organización y Trabajo*, 13 (1), pp. 75-88. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v13n1/v13n1a07.pdf>

Stone, P. (2013). "Opting out". Challenging Stereotypes and Creating Real Options for Women in the Professions. *Gender & Work: Challenging Conventional Wisdom*, pp. 4-10. Recuperado de <https://www.hbs.edu/faculty/conferences/2013-w50-research-symposium/Documents/stone.pdf>

### Guías:

Chillida, M. y Guerra, M.J. (2008). Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas. *Fundación Mujeres*, segunda edición, pp. 5-59. Recuperado de <http://www.fundacionmujeres.es/img/Document/15025/documento.pdf>

## Informes:

Grant Thornton. (2018). *Women in Business: cumplir o liderar*. Recuperado de <https://www.grantthornton.es/globalassets/spain/insights/wib2018/women-in-business-cumplir-o-liderar-final.pdf>

Mckinsey & Company (2018). *Delivering through Diversity*. Recuperado de [https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity\\_full-report.ashx](https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx)

PWC. (2012). *La Mujer Directiva en España. Women as Leaders*. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/la-mujer-directiva-esp.pdf>

Sodexo (2018). *Estudio de Balance de Género de Sodexo 2018*. Recuperado de [https://ar.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-ar/files/050C\\_Country.com\\_Argentina\\_\(Spanish\)/Building\\_Blocks/LOCAL/GenderBalanceStudy\\_2018\\_PRINT\\_ESPA%C3%91OL.PDF](https://ar.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-ar/files/050C_Country.com_Argentina_(Spanish)/Building_Blocks/LOCAL/GenderBalanceStudy_2018_PRINT_ESPA%C3%91OL.PDF)

## Libros:

Albert Lopez-Ibor, R., Escot Mangas, L., Fernández Cornejo, J.A. y Mateos de Cabo, R. (2008). *Análisis de la presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas madrileñas*. Recuperado de <https://www.ucm.es/data/cont/docs/85-2014-01-20-Albert,%20escot,%20Fern%C3%A1ndez%20Cornejo,%20Mateos%202008%20presencia%20mujeres%20puestos%20directivos.pdf>

## Páginas web

Instituto Nacional de Estadística. Disponible en: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4942>

Página web oficial de Correos. Disponible en: [https://www.correos.es/ss/Satellite/site/pagina-grupo\\_empresarial\\_informacion\\_corporativa/sidioma=es\\_ES](https://www.correos.es/ss/Satellite/site/pagina-grupo_empresarial_informacion_corporativa/sidioma=es_ES)

Página web oficial de la CNMC. Disponible en: <https://www.cnmc.es/sobre-la-cnmc/que-es-la-cnmc>

Página web oficial de CWT. Disponible en: <https://www.carlsonwagonlit.com/es/es/porque-cwt/nuestra-estrategia/>

Página web oficial de la Fundación Pro Bono España. Disponible en: <https://www.probonoespana.org/quienes-somos/mision/>

## Anexos

### Anexo I – Guion de preguntas abiertas

1. Desde su punto de vista, ¿cuál cree que es la situación actual a la que se enfrentan las mujeres que quieren convertirse en directivas de una organización?
2. ¿Cuáles son las principales trabas que con las que se ha encontrado usted, como mujer, en el mundo profesional de la dirección?
3. En la organización en la que trabaja, ¿existen políticas para fomentar y/o promover la presencia de las mujeres en la cúpula directiva?
  - a. SÍ: ¿Podría enunciar y explicar brevemente en qué consisten?
  - b. NO: ¿Cree que son convenientes o necesarias?
4. Desde su propia experiencia, ¿cuál cree que es el impacto de este tipo de políticas en su organización? ¿En qué medida estas políticas han servido para lograr su objetivo?
5. ¿Qué medidas cree que serían las más efectivas para contribuir realmente a un aumento en la presencia de mujeres en la cúpula directiva de las organizaciones?

## Anexo II – Entrevista a Beatriz de Guindos, directora de competencia de la CNMC

### **1. – Desde su punto de vista, ¿cuál cree que es la situación actual a la que se enfrentan las mujeres que quieren convertirse en directivas de una organización?**

- Lo voy a enfocar desde la Administración Pública que es ligeramente distinto del sector privado, y por tanto iré señalando algunas diferencias. En la Administración Pública es verdad que el acceso es por mérito: se hace por un procedimiento muy objetivo que son las oposiciones, y, de hecho, cada vez se va viendo más mujeres funcionarias del grupo A1 que es el nivel que puede llegar a directivo. O sea que, con respecto al acceso, yo creo que no hay una traba o una barrera. Más bien, creo que el problema surge luego cuando, una vez estás en la administración trabajando y vas subiendo el escalafón hasta nivel 30 que es el nivel directivo, la conciliación se convierte en un problema. Porque, aunque mucha gente tenga el concepto de funcionario de 9 a 3, desde luego a partir del nivel 30 que es el nivel directivo hay que hacer jornada de 40 horas, pero por poner un número, porque realmente es jornada de dedicación completa. Entonces es muy difícil conciliar, y encima tienes el problema, frente al sector privado, de los sueldos, por tanto, realmente es por vocación pública, porque echas tantas horas como en la empresa privada y sin embargo el sueldo no tiene nada que ver.

Entonces, en cuanto al acceso no hay problema, pero ya para llegar al nivel directivo la principal traba que veo yo es que no hay conciliación, es muy difícil conseguir un buen horario. Y luego, otra diferencia que veo frente al sector privado es que, en la Administración, cuando hay una baja de maternidad o una baja de cualquier tipo, no podemos cubrirla. Es decir, en el sector privado si hay una baja la empresa la cubre nombrando a otra persona; aquí no, aquí la plaza que se queda de baja se queda sin cubrir. Yo creo que eso desincentiva a veces a promocionar a mujeres a puestos directivos, a mujeres en edades de tener niños, o mujeres que tienen una enfermedad que requieren cada x tiempo tratamiento, etc. porque no hay posibilidad material de sustituir. Y yo he llegado a tener una



subdirección donde de las diez personas que tenía, cuatro estaban de baja, y ese trabajo se repartía entre los seis que quedábamos. Esto frente al sector privado es un hándicap muy grande que tenemos. La razón por la que esto ocurre en el sector público es porque los puestos están creados, de manera que el que ocupa un puesto tiene que estar nombrado en él, entonces si esta nombrada una persona que de repente está de baja, su puesto tiene nombre y apellidos, no lo puedes cubrir con otra persona, ni puedes crear de la noche a la mañana una vacante.

**2. – ¿Cuáles son las principales trabas que con las que se ha encontrado usted, como mujer, en el mundo profesional de la dirección?**

- Aparte de lo que ya te he comentado con respecto a que el mayor problema de todos es que si estas de baja no te van a poder sustituir y eso echa para atrás a algunas personas a la hora de promover a mujeres a puestos directivos, yo la verdad es que no he tenido problemas. Cuando he tenido que promocionar sabiendo que estaba en edad de tener niños, aun así, he promocionado, y he sido subdirectora teniendo niños y, de hecho, llegué a tener una directora que durante su tiempo como tal estuvo de baja por maternidad y se la respetó perfectamente. O sea, que en mi caso concreto no ha sido un problema, pero pudiera ser un desincentivo.

Pero, yo lo que creo es que en la Administración todavía hay muchos sitios donde no visualizan a una mujer de directora. Por ejemplo, donde yo estoy trabajando, que lleva desde el año 1963, jamás ha habido una presidenta de la Autoridad de Competencia, siempre han sido presidentes. En parte a lo mejor ha sido porque la mujer ha tardado en incorporarse al mercado de trabajo, eso está claro, pero es verdad que desde hace diez o quince años ya ha habido consejeras maravillosas y ninguna ha llegado a ser presidenta. Entonces yo creo que sigue habiendo un cierto sesgo en la cúspide, porque, como ya te digo, aunque hay mujeres que han llegado a ser consejeras, llegar al puesto de presidente yo creo que sigue teniendo alguna dificultad, que no sé si es cultural, o sociológica... pero es raro que no haya llegado ninguna mujer.

**3. – En la organización en la que trabaja, ¿existen políticas para fomentar y/o promover la presencia de las mujeres en la cúpula directiva?**

- Donde yo trabajo, que también te lo quería contar porque creo que es una excepción dentro de la Administración, nosotros somos un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Economía, entonces tenemos una política de recursos humanos autónoma. En consecuencia, ya desde el 2008, se introdujo el horario continuo.

En la Administración tradicionalmente las horas de trabajo ha habido que hacerlas con un parón en la comida de 14.30h a 17.00h porque antiguamente, yo creo que era en la época en la que se hacían esas comilonas y las siestas y tal, los funcionarios trabajaban de 9 a 14.30 y de 17.00 a 19.00. Esto sigue vigente en la mayoría de los Ministerios en España, pero nosotros, desde 2008 lo cambiamos, y se produjo el horario continuo, lo que implica que alguien puede entrar a las 7.30 y salir a las 15.00. Cuando introdujimos esta medida empezamos a atraer mucho talento de mujeres, que, a lo mejor antes, a la hora de subir a puestos muy altos en la administración, no querían por culpa del horario, y que a partir de entonces empezaron a venir sobre todo a puestos pre directivos. En este sentido, yo creo que el horario continuo y esa flexibilidad facilita mucho.

Yo que tengo puesto de directora, tengo que hacer mis horas y por su puesto las cumplo con creces, porque al final estas mucho más tiempo del que te exigen, pero tengo flexibilidad en que puedo perfectamente, si tengo un teatro de los niños a las 17.00 un día, por ejemplo, me puedo ir y recuperar los otros días, es decir, que hay mucha más flexibilidad. Esta medida ya te dijo que es muy poco habitual en los Ministerios, porque nosotros no tenemos la obligación de hacer tardes, tú tienes una obligación de horas que te las puedes repartir como consideres.

Y luego se ha introducido también el teletrabajo, pero esta medida solo aplica hasta el nivel 29, lo cual te demuestra que no está concebido para personal

directivo, que es otro hándicap comparado con la empresa privada donde yo veo a amigas que son directoras y que sí que pueden tele-trabajar un día o dos desde su casa. En nuestro caso directamente está prohibido, es decir, esta medida se aplica de niveles 28 para abajo. Es un programa al que no te puedes acoger si estas en un nivel pre directivo o directivo. Por otra parte, el Ministerio de Economía sé que también está metiendo un programa piloto de teletrabajo y tampoco está permitido para directivos.

**4. – Desde su propia experiencia, ¿cuál cree que es el impacto de este tipo de políticas en su organización? ¿En qué medida estas políticas han servido para lograr su objetivo?**

- Creo que la jornada continua ha tenido un efecto o impacto muy positivo, que implica que tú tienes que hacer las horas, pero en el horario que mejor se adapte a ti. En la etapa de Zapatero también se introdujo el Plan Concilia, que implicaba que la gente que tenía niños podía entrar a trabajar hasta las 9.30, que eso también está muy bien porque te da una flexibilidad por si quieres llevarles al cole y luego quedarte a hacer más horas por la tarde. Ya te digo que para directivos esto tampoco es demasiado importante porque los directivos muchas veces salen de trabajar a las 22.00h y solo falta que le estén poniendo el contador a las 9 de la mañana para fichar, pero el hecho de saber que tienes derecho a llegar a las 9.30h da mucha tranquilidad a las mujeres y las anima a ir asumiendo más responsabilidades, porque si no, prefieres estar en un puesto de bajo nivel para que nadie te pueda decir nada.

Pero falta eso, falta que algunas de esas medidas se extiendan también a los directivos como lo del teletrabajo, porque si no parece que te están haciendo un favor y no es así. Además, se supone que es una medida que en la Administración está condicionada, es decir, se evalúa todos los años, de manera que el superior jerárquico te dice si sigues o no sigues pudiendo hacer teletrabajo. Entonces, mientras el superior jerárquico guarde esa discrecionalidad y la posibilidad de decirte “no, mira, tú el año pasado no cumpliste objetivos, entonces no te doy el

teletrabajo”, mientras eso se siga manteniendo, el teletrabajo es una maravillosa herramienta de recursos humanos: el que puede y al que de verdad es responsable se lo das, y al que no, pues no se lo das. No es un derecho, es algo que te ganas si eres capaz de demostrarlo, entonces, ¿por qué no va a poder hacerlo un directivo?

Y luego ya lo último es el tema de la productividad, en la empresa privada hay una serie de incentivos como los bonus, o variables... en la Administración Pública nuestra variable se llama “productividad” y es muy poquito, además, aunque lo llamen productividad, es un fijo, va por niveles en cada Ministerio y eso no te incentiva a conseguir más objetivos. Yo creo que la mujer que está haciendo un esfuerzo por llegar más lejos necesita también ser recompensada. Es decir, yo creo que nos falta una productividad por objetivos, porque yo creo que eso en parte compensaría el esfuerzo que hace una mujer que quiere llegar más lejos. Porque si no, entre el que se esfuerza mucho y el que se esfuerza lo justo no hay diferencia en sueldo, y eso desde luego desincentiva. Es decir, si ya tienes alguna duda, con eso te planteas “oye ¿para qué?”. Así que yo creo que esto debería implantarse sobre todo en los niveles directivos, o también en los subdirectivos, porque hay mucha diferencia entre la gente que va simplemente a cumplir y la gente que pone mucha más dedicación y esfuerzo y no es remunerado por ello.

**5. ¿Qué medidas cree que serían las más efectivas para contribuir realmente a un aumento en la presencia de mujeres en la cúpula directiva de las organizaciones?**

- Yo creo que una de las medidas más necesarias es eso, extender el programa de teletrabajo también a las mujeres directivas, porque si yo, por ejemplo, un día tengo un catarro y tengo médico, o lo que sea, y me quedo en casa, me cunde el doble que si fuera al trabajo, entonces yo no sé por qué no está como bien visto... yo entiendo que hay trabajos que son presenciales todo el día, pero los puestos directivos muchas veces implican estar en el despacho corrigiendo y revisando y eso lo puedes hacer perfectamente desde casa, entonces, que haya esa distinción entre niveles ya te echa para atrás. De hecho, yo se de gente que no ha querido

pasar a ser subdirector por no perder el teletrabajo, y en este caso estoy hablando de un hombre, pero en cualquier caso creo que es una pena porque pierdes mucho talento, tanto a mujeres como a hombres, pero suele pesarnos más a las mujeres que preferimos tele-trabajar.

La otra medida que propongo es poder cubrir las vacantes de una baja con mayor facilidad para que eso no sea una variable de decisión a la hora de nombrar a una mujer en edad de tener niños a un puesto directivo.

### **Anexo III – Entrevista a Elena Fernández, directora de RSC y relaciones internacionales de Correos**

**1. – Desde su punto de vista, ¿cuál cree que es la situación actual a la que se enfrentan las mujeres que quieren convertirse en directivas de una organización?**

- Yo creo que tenemos varios retos, unos de carácter externo, porque digamos que la sociedad todavía no está preparada para que nosotras ascendamos en muchos casos. Tienes en general dificultades, en muchos casos de familia, luego, la empresa yo creo que no tiene unas políticas siempre adaptadas a las necesidades de las mujeres, y nosotras también creo que tenemos una losa, y no nos atrevemos a presentarnos a puestos directivos, nos da miedo no poder compaginarlo con los niños, o aunque no tengas niños a no ser capaz, porque tienes que liderar un grupo y tienes que liderar a varios hombres, entonces yo creo que nosotras también tenemos un peso cultural que en muchos casos nos impide crecer y apostar por puestos directivos.

Además, da miedo lo desconocido. Yo tengo cinco niños, y, claro, todo el mundo dice es que no puedes conciliar, es que es muy complicado... a ver es cierto que tienes que hacer, a veces, encajes complicados, pero lo que no te das cuenta es que a medida que tú vas subiendo el escalafón, eres, en cierta medida, más dueña de tu agenda, porque ya no tienes a un jefe o a dos jefes que te van poniendo reuniones a las que no puedes decir que no. Ahora eres tú la jefa, entonces si ves que un día tienes que ir a recoger a los niños o ir al médico, te puedes organizar de una manera más flexible, pero yo creo que nos falta todavía en las empresas una cultura para poder potenciar a las mujeres en puestos directivos.

**2. – ¿Cuáles son las principales trabas que con las que se ha encontrado usted, como mujer, en el mundo profesional de la dirección?**

- Yo creo que ha habido trabas no tanto a nivel de empresa, ya que Correos tiene una política de conciliación, una política contra el acoso... Por ejemplo, a mí me invitaron a participar en el programa de ESADE de promoción a la mujer, de promoción a mujeres en puestos directivos, y eso me ayudó mucho. Así que, no es tanto que no existan políticas, sino que en muchos casos esas políticas no calan en la cultura de la empresa, es decir, que hay veces que dependes mucho de quien sea tu jefe. Entonces, en mi caso, mi momento más difícil fue cuando tuve a los mellizos, yo tengo cinco hijos y los últimos fueron mellizos, y bueno pues justo en el momento en que tuve los mellizos había cambiado el presidente, y había cambiado además de jefe. En consecuencia, tuvimos un congreso mundial en el que no yo no me sentía segura, pero era un tema mío personal, y estoy segura de que si hubiera decidido no ir al congreso no hubiera pasado nada, pero bueno, en mitad de la crisis, con cinco niños, nuevo jefe que te tienes que posicionar... y entonces decidí ir al congreso. Mis hijos nacieron el 1 de junio y yo el 20 de agosto estuve en Doha durante tres semanas. Fue una decisión muy dura, y, al volver, fue especialmente duro porque uno de los bebés no me reconocía al principio.

Antes de seguir, tengo que decir que yo había pactado, cuando tuve a mi primera hija, que yo necesitaba flexibilidad, porque yo viajaba mucho, pero quería que cuando estuviera en España entrara a las 7 de la mañana y saliera a las 16.00h para poder ir a recoger a la niña al colegio. Esa flexibilidad a veces se cumplía y a veces no: a veces entraba a las 7 de la mañana y salía a las 21.00h, pero el objetivo era que dos o tres veces a la semana pudiera ir a recoger a la niña al colegio y luego me conectaba otra vez. Entonces, cuando volví del congreso, mi jefe me dijo que ese horario y esa flexibilidad no era compatible con mi puesto. Esto fue muy duro porque al final tuvimos una discusión muy seria y finalmente me mantuvieron el horario, pero ahí fue donde quizás yo más noté que no es tanto política, porque ya teníamos aprobadas las políticas de conciliación, sino como cala esa política en los directivos y directivas.

**3. – En la organización en la que trabaja, ¿existen políticas para fomentar y/o promover la presencia de las mujeres en la cúpula directiva?**

- Teóricamente se fomenta, en cierta medida, la flexibilidad en el trabajo, pero por ejemplo todavía no está implantado y ni si quiera se plantea el tema del teletrabajo. Te permiten coger reducción de jornada, lo que pasa es que, de nuevo, ahí entra la cuestión de la cultura, de cómo haya calado ese tipo de iniciativas con los directivos. Porque, al final, yo lo que veo es que hay compañeras que, aunque no tengan nivel directivo y tengan un nivel más técnico, cuando han cogido una baja o una reducción de jornada, realmente siguen haciendo las mismas cosas y tienen la misma responsabilidad, pero cobran menos porque se han cogido la reducción, cuando realmente trabajan el 80% en la oficina y el 20% o incluso el 50% restante en casa, porque muchas veces trabajan al 110%. Entonces eso no está bien planteado, y yo creo que en el momento en que una mujer o un hombre se coge una reducción de jornada, es mucho más complicado el ascenso y la promoción. Creo que esas son cosas que hay que arreglar y yo creo que una flexibilidad en el horario y con el teletrabajo se arreglaría.

**4. – Desde su propia experiencia, ¿cuál cree que es el impacto de este tipo de políticas en su organización? ¿En qué medida estas políticas han servido para lograr su objetivo?**

- Correos tiene cincuenta mil empleados, de los que un 51% son mujeres y un 49% de hombres. En los puestos operativos, ese porcentaje se mantiene, pero a medida que vas subiendo se invierte, y en los puestos directivos solo hay un porcentaje mucho más reducido de mujeres. Te das cuenta de que a nivel operativo sí que se ha conseguido que la situación mejore, pero a la hora de los ascensos eso no se refleja.

Yo creo que todavía queda camino por recorrer, por dos motivos. En cuanto al motivo externo, es el caso de los jefes que ponen cierto impedimento a que los ascensos sean mujeres, aunque muchas veces lo hacen sin darse cuenta: tú ves que



hay un CV de una mujer y entonces te planteas “igual tiene hijos...”. Entonces te genera dudas sobre si va a poder con este horario, o con este tipo o si va a poder estar presente todo lo que el puesto requiere... aunque esto a lo mejor se solucionaría con CV ciegos. Y luego también está el componente de las mujeres, que yo creo que nos falta seguridad. Relacionado con esto, la directora de recursos humanos de Facebook escribió un libro y yo veo muchas de las cosas que ella dice. Por ejemplo, cuando se presentan a un puesto directivo, y yo lo he vivido, los hombres, cumpliendo 60% de los requisitos ya se presentan, y una mujer hasta que no estamos seguras de que cumplimos el 100% no nos presentamos. Nosotras no pedimos ascensos, no pedimos subidas, no negociamos el sueldo... ellos sí. Luego, cuando vas a reuniones, en muchos casos las mujeres se sientan en un rincón de la mesa, no en el centro, y eso ya te va posicionando, porque te das cuenta de que en las reuniones normalmente tiene más poder la persona que se sienta en el centro, porque ves a todos, a nivel de estrategia de negociación... Y luego también comenta otra cosa que a mí me parece muy importante, y es “elige muy bien a tu pareja.” Y yo creo que eso es vital, yo tengo cinco hijos y si mi marido no me hubiera apoyado y en algunos casos me hubiera animado, hubiera sido mucho más difícil. Por ejemplo, en mi caso personal, hubo un momento, cuando nacieron mis hijos pequeños, en el que yo me planteé dejar de trabajar y me dijo “mira Elena, no vales para estar en casa”. Entonces, cuenta mucho que tengas un apoyo en casa, porque tienes dudas a lo largo de tu carrera.

**5. ¿Qué medidas cree que serían las más efectivas para contribuir realmente a un aumento en la presencia de mujeres en la cúpula directiva de las organizaciones?**

- Yo antes no creía en las cuotas, pero ahora soy totalmente defensora de las cuotas porque creo que, si no se impone esta medida, no se va a llegar. Una de las cuestiones que se dice con respecto a las cuotas es que “claro yo quiero llegar porque valgo, no porque soy “cuota””. Pero al final te das cuenta de que en muchos casos las cuotas son ellos, porque hay muchos de ellos que han llegado ahí y no son nada brillantes. Una amiga decía que “habrá igualdad cuando haya

mujeres inútiles que lleguen a los consejos”, y yo creo que en cierta medida es cierto, así que yo soy defensora de las cuotas.

También creo que hay que hacer un cambio cultural, pero desde muy pequeñas, yo creo hay que enseñar a las niñas desde pequeñas que ellas pueden hacerlo todo. Por tanto, creo que hay que hacer un esfuerzo muy importante tanto a nivel de personas, a nivel de flexibilidad, porque tu no necesitas estar trabajando hasta las 22.00h todos los días, y hay mujeres que probablemente sí, pero es mucho más fácil y eres mucho más productivo si te permiten organizarte a ti mismo, que si tienes que estar sentado delante de tu ordenador porque tu jefe está o porque tienes que aparentar que estás haciendo algo. Es decir, si hay momentos en los que no tienes carga de trabajo pues te vas, porque ya habrá otras veces donde tendrás mayor carga y te tendrás que quedar. Yo creo que para mí son temas importantes todas las políticas de conciliación, de flexibilidad... y además creo que los CV ciegos pueden ayudar mucho, y las cuotas pueden ayudar sobre todo en el sector privado, e incluso en el público. En el caso de correos, tiene 3 filiales de las cuales casi no hay mujeres en el consejo.

#### **Anexo IV – Entrevista a Leire Larracoechea, directora ejecutiva y cofundadora de la Fundación Pro Bono España**

**1. – Desde su punto de vista, ¿cuál cree que es la situación actual a la que se enfrentan las mujeres que quieren convertirse en directivas de una organización?**

- Lo que yo mejor conozco es el mundo de los despachos de abogados y el mundo ONG, y aquí, brevemente, quería decir a modo de introducción que yo creo que el mundo ONG en España es, en general, un mundo menos profesionalizado, y eso, en buena medida, francamente es positivo para las mujeres, porque les permite conciliar en la medida en que es un mundo menos competitivo. En general, la concepción de la vida y del trabajo es otro. Pero con esto no quiero decir que la gente no se tome en serio su trabajo porque al revés, la gente se toma muy en serio su trabajo y es gente, en general, muy comprometida y que hace su trabajo espectacularmente bien. Pero sí es cierto que es un mundo más conciliable porque es un mundo de mujeres, hay más flexibilidad... es un mundo de mucha calma, en el sentido de no tener objetivos duros y férreos como sí se puede tener en el mundo empresarial o en el mundo de despacho, y creo que en esa medida es muy positivo para las mujeres, pero creo que no se trata tanto de que las mujeres trabajen siempre en sectores no competitivos, como que puedan conciliar su vida con la misma afición que puedan tener los hombres también. En ese sentido, el mundo de despacho de abogados puede ser lo más parecido al mundo empresa. Creo que tienen mucho recorrido y que, en ese sentido, las mujeres están mejor porque hemos avanzado mucho, y sin ninguna duda las cosas están mucho mejor de lo que estaban cuando yo empecé. Creo que para las mujeres adultas y con hijos, la situación es francamente bastante parecida a la de los hombres, pero creo que el problema está, sobre todo, en las mujeres jóvenes en edad de querer tener hijos o con hijos pequeños. Es ahí donde existe un muro infranqueable y es muy difícil. Es decir, compañeras mías de cuando yo trabajaba en un despacho, que tenían la misma edad que yo, muchas se vieron obligadas a dejar el despacho, en muchas ocasiones, porque conciliar es muy difícil. Como te decía, creo que uno de los grandes problemas de los despachos es que, en el fondo, la cultura del

“presencialismo”, de pasar horas y de “calentar sillas” está muy extendida, por desgracia, y eso al final hace que aunque no te prejuzguen por no ser hombre, la conciliación sea más difícil: al final, el trabajo por horas y no por objetivos cumplidos siempre va en detrimento de la mujer y nos acaba perjudicando.

**2. – ¿Cuáles son las principales trabas que con las que se ha encontrado usted, como mujer, en el mundo profesional de la dirección?**

- Yo creo que está muy ligado con lo que he comentado. Son prácticamente dos: uno, la dificultad de conciliar, la posibilidad de tener una vida profesional tan buena como la que he tenido yo y a la vez una vida en pareja de la que disfrutar, y más allá de una vida en pareja, unos amigos con los que poder pasar tiempo. Al final, es una vida social muy limitada. En mi caso, estoy emprendiendo, esto es una start-up, es un proyecto sin ánimo de lucro, pero para que salga adelante hay que invertir muchísimas horas y requiere mucho compromiso, y también hay que asegurarse de que todos tengan ese mismo compromiso, y eso al final pues lo pagas en vida personal. Y eso para mí es la gran dificultad, sin ninguna duda. Esto está muy ligado con lo que para mí es la segunda gran traba que es el establecimiento en mi organización, y, en general, en cualquier organización, de unos horarios de trabajo que no sean demenciales. En el mundo de despacho son horarios demenciales en muchas ocasiones porque lo establecen los hombres, vienen desde arriba, desde la cúpula y la cúpula en los despachos está hoy, en la mayoría de las ocasiones, formada por hombres, y creo que eso hace que no se tengan en cuenta muchas de las dificultades que atravesamos las mujeres y, en mi caso, en una organización pequeña en la que soy yo quien establece los horarios y quien debe velar por la flexibilidad del equipo y por la organización conciliable con una vida personal, pues me sigue costando. Busco las maneras de establecer incentivos y de facilitar el teletrabajo, la flexibilidad, que todo el mundo se organice para ser productivo pero que no pasen tiempo “calentando la silla” sino que trabajen de forma eficiente. Pero bueno, en una start-up, aunque seamos todas mujeres de hecho, y no por nada, yo busco hombres, pero la verdad es que en el mundo ONG, en los procesos de selección buscas gente comprometida y

dispuesto a hacer cierto sacrificio y en el 90% de los casos los perfiles que encajan son mujeres.

**3. – En la organización en la que trabaja, ¿existen políticas para fomentar y/o promover la presencia de las mujeres en la cúpula directiva?**

- No tenemos políticas de flexibilidad establecidas, porque somos una start-up pero sí, hay mucha flexibilidad, hacemos home-office... y algo que tengo clarísimo es que no se trabajan fines de semana, que a partir de cierta hora no se trabaja, las jornadas empiezan muy pronto de forma que, en la medida de lo posible, a las 18.00h acabes de trabajar. Son medidas a desarrollar y a mejorar muchísimo, pero por algo se empieza.

**4. – Desde su propia experiencia, ¿cuál cree que es el impacto de este tipo de políticas en su organización? ¿En qué medida estas políticas han servido para lograr su objetivo?**

- Yo creo que en muchos despachos hay mucha política de RSC, de igualdad... que sin ninguna duda han mejorado las cosas, pero la dificultad está en implementarlas y yo creo que, por ejemplo, se me ocurre ahora, una medida que puede tener mucho impacto si sabemos implementarlo y llevarlo a la práctica, que es la de la baja de maternidad de 4 meses, creo que indirectamente, este tipo de cambios que propone el gobierno pueden mejorar mucho la situación de las mujeres si las empresas también reciben, de alguna forma, o si las medidas vienen acompañadas de políticas de ayudas presupuestarias a las empresas. Yo creo que 4 meses de baja para las mujeres y los hombres está muy bien, pero, imagino, muchos hombres renunciarán, porque las empresas serán más exigentes con ellos que con nosotras, y eso solo se traducirá en una mejora para la mujer si se acompaña la medida con medidas de refuerzo económico a las empresas o a los empresarios.

**5. ¿Qué medidas cree que serían las más efectivas para contribuir realmente a un aumento en la presencia de mujeres en la cúpula directiva de las organizaciones?**

- Yo creo que las medidas más efectivas son las que ayudan a llevar a la práctica las que pretenden poner solución a los problemas de conciliación y de establecimiento de horarios racionales y compatibles con una vida normal. Con respecto a qué medidas son más efectivas en ese sentido, creo que el hecho de que en las empresas o despachos haya guarderías, gimnasios, es decir, facilidades logísticas o no tan logísticas, que te ayuden a tener a tus hijos cerca del trabajo, a hacer deporte en tus horas más o menos productivas, creo que es fundamental.

Luego creo que la valoración por objetivos y no por horas de presencia es absoluta y totalmente indispensable, no premiar el “presencialismo”: los horarios racionales. Sin duda ninguna si el cambio de horarios o de establecimiento de horarios más racionales no es posible, por ahora, por lo menos, el home-office, la flexibilidad y el trabajo por objetivos creo que sí se puede ir implementando y se tiene que ir implementando.

En Ginebra, por ejemplo, que estuve el otro día por trabajo, me sorprendió muchísimo y muy gratamente ver que las abogadas, a las 18.30h de la tarde no solo no ponían reuniones de trabajo, sino que estaban ya en modo “tenemos que irnos a casa y no se sigue con la reunión” y los hombres que estaban en esa misma reunión no solo no se enfadaban sino que estaban completamente de acuerdo con esas actitudes, y ellos lo mismo, es decir, en igualdad de condiciones hombres y mujeres, porque todo el mundo tiene que conciliar y compatibilizar. Además, cuando viví en Estados Unidos también se tenía esa mentalidad, y era una realidad, y sin embargo creo que en España en ese sentido estamos todavía en las catacumbas. Hay mucho que cambiar, creo que lo que más cuesta es el cambio cultural y creo que con el estilo de vida que tenemos va a costar mucho cambiarlo.

## Anexo V – Entrevista a Paz Martos, directora de meetings y eventos CWT

### **1. – Desde su punto de vista, ¿cuál cree que es la situación actual a la que se enfrentan las mujeres que quieren convertirse en directivas de una organización?**

- Yo distinguiría entre la situación personal y la situación profesional. En cuanto a lo personal, el principal reto es que tú quieras y que estés dispuesta a asumir el sobreesfuerzo y estrés que eso te supone cuando eres mujer si y solo si tienes familia; porque si tú no tienes familia es como si dijéramos, a nivel personal, que eres tan libre como un hombre. Entonces, lo que está claro y que yo creo que pesa muchísimo hoy en día, es que las mujeres solo por serlo, tienen una serie de sentimientos, es decir, yo siempre pongo el ejemplo de que una mujer a partir de una determinada hora, que pueden ser las 19.00, 19.30 o las 20.00h, siempre que tiene cargo de conciencia: si te vas, porque te has ido, y si te quedas, porque, sobre todo si tienes niños pequeños, que es la fase más complicada, porque piensas que tienes que estar en tu casa. Entonces eso es un conflicto personal que ni las políticas del gobierno, ni las mujeres, ni incluso si tienes a tu marido en casa trabajando, puede resolver. Lo tienes que resolver tu contigo misma, aunque es cierto que eso crea mucho estrés. Y yo por todas las mujeres y amigas que tengo que han tenido familia, todas pasan por una serie de años en los que tú tienes que estar dispuesta a asumir esa sobrecarga de estrés emocional. Dicho esto, asumiendo que tú lo quieres y tú lo aceptas, los retos que te puedes encontrar a nivel profesional yo creo que cada vez son menores, porque de cuando yo empecé a trabajar, hace 25 años que entrabas en la empresa y un poco eras “la niña”, eso yo creo que, en general, hoy en día ya no se ve. Te estoy hablando de un nivel de empresa más o menos grande, porque es verdad que yo me he movido siempre en entornos multinacionales, que no es lo mismo que la empresa local, y yo creo que esa diferencia es importante. Pero yo creo que hoy en día a nivel profesional se va ganando mucho terreno sobre todo en los entornos multinacionales. Porque yo, por ejemplo, el tema de la brecha salarial, no lo he vivido. Pero no lo he vivido en el entorno multinacional, porque tengo amigas en importantes empresas españolas

que son de mi edad, es decir, que entraron y llevan unos años, que sí tienen brecha salarial. Entonces yo creo que ahora la situación no tiene nada que ver con la que había hace 25 años.

Con respecto al tema de ascender, ahí hay un punto, que yo siempre lo he dicho, importante, y es que las mujeres no somos muy corporativistas. Por ejemplo, yo veo que los hombres se dejan mucho más la piel por subir o colocar a alguien que ellos quieren, mucho más por las mujeres. O es por el complejo de “qué dirán”, o es por el complejo de que nosotras mismas decimos “no, no, solo que suba la que vale”, es decir, somos mucho más exigentes con nosotras mismas y con las demás. Y luego yo creo que hay una limitación, que es ficticia, porque no debería serlo, y es que, en general, las mujeres dedicamos menos tiempo al *networking*. También te digo que yo te hablo de hace más tiempo, cuando yo tenía el puesto de directora general en otra empresa. Entonces, el *networking* al final es muy de hombres, y eso hace que el hombre sea más corporativista, nosotras vamos mucho más al grano y normalmente prefieres irte a tu casa que irte a lo mejor a tomar una cerveza, sobre todo si tienes hijos. Es que el factor de la maternidad es un hecho que condiciona muchísimo, y es un hecho que está ahí y que no va a cambiar nadie.

**2. – ¿Cuáles son las principales trabas que con las que se ha encontrado usted, como mujer, en el mundo profesional de la dirección?**

- Bueno, yo la verdad es que me he encontrado con barreras antes de. Es decir, me he encontrado trabas con el tema del embarazo, de ofrecermelo un puesto y cuando se enteraban de que estaba embarazada retiraban la oferta, y luego a la hora de hacer entrevistas lo que me he encontrado es que exploran muchos más temas personales en los que no deberían ni entrar. Entonces, ahí, depende de cómo seas tienes que saberlo manejar, porque a un hombre no le preguntan “¿y cómo combinas tus tres hijos con tus viajes?”, pero a ti si te lo preguntan. Entonces, a la hora de ascender, tú tienes que tener tus ideas muy claras, aunque no sea tan fácil y vivas en una angustia permanente, pero por lo menos, de cara al exterior tienes



que fingir ciertas cosas que a lo mejor no sientes. O sea, tienes que darle naturalidad a una situación para dejar a un lado el papel de “mamá gallina” a la hora de acceder a puestos, porque ahí no vas a encontrar una empatía en absoluto.

**3. – En la organización en la que trabaja, ¿existen políticas para fomentar y/o promover la presencia de las mujeres en la cúpula directiva?**

- No existen, bueno, ahora se están haciendo políticas de conciliación, flexibilidad, pero se están haciendo ahora. De hecho, es algo que yo impulso muchísimo en mi área, porque creo que es buenísimo, aunque te diré que yo cuando entré en esta empresa, hace 4 años y medio, en el comité de dirección eran todo hombres, mientras que, por debajo, el 80% son mujeres. Entonces, es verdad que en los cuatro años que yo he estado esa situación ha cambiado un poco, pero por circunstancias, no porque hubiera una política específica.

**4. – Desde su propia experiencia, ¿cuál cree que es el impacto de este tipo de políticas en su organización? ¿En qué medida estas políticas han servido para lograr su objetivo?**

- Aquí ten en cuenta que la gente no tiene portátiles, entonces yo, dentro de mis 120 personas he conseguido en estos cuatro años y pico ir comprando portátiles precisamente para que las personas puedan conciliar, y que, cuando se tengan que ir a casa, se puedan llevar el portátil. O también en el caso de las embarazadas. Yo eso lo he fomentado mucho. En la otra área de la empresa, que es el área de viajes, se está empezando a fomentar, pero por un tema de ahorro de costes, es decir, se empezó a fomentar el teletrabajo para ahorrar costes en espacios, oficinas... y eso ha derivado en que, efectivamente, se está fomentando la conciliación y hay mucha gente que se acoge a eso por las facilidades que conlleva, aunque el disparador no ha sido la conciliación. Aun así, ahora se están dando cuenta de que es un punto muy bueno para la conciliación. Luego hay otras políticas, pero muy *light*, como ayuda a guarderías, y otras chorradas que no tienen realmente un impacto importante en aumentar la presencia de la mujer.

**5. ¿Qué medidas cree que serían las más efectivas para contribuir realmente a un aumento en la presencia de mujeres en la cúpula directiva de las organizaciones?**

- Yo sinceramente creo que las empresas podrían hacer muchas cosas, que no son los 4 meses de baja paternal, porque me parece absurdo que esto se haga en paralelo con la madre, porque ello va a resultar en que la madre esté todo el día en casa y el marido no, o sea que eso no arregla absolutamente nada. Pero yo creo que, si de verdad las empresas o el gobierno quisieran fomentar, primero, hay un tema que yo me lo he encontrado mucho en este ambiente, no tanto en el mundo tecnológico al que me dedicaba antes, porque aquí, de las 120 personas, el 85% son mujeres y los salarios suelen estar entre 27 o 28 mil euros, después de 20 años aquí, es decir, son salarios bajos. Y lo que pasa con esto es que claro la gente no puede tener a una chica en casa que se encargue de los niños, entonces hay un porcentaje muy alto de reducciones de jornada. Entonces, si se quisieran poner políticas que de verdad favoreciesen a que la mujer tenga hijos, que es necesario, primero, tendrían que dar muchas más ayudas a las empresas cuando las mujeres se cogen la baja, para que no les suponga un peso. Porque es cierto que, a nivel económico para las empresas, es un lastre. Igual que te fomentan el contratar gente joven y te desgravan el “no sé qué”, lo mismo tendría que ocurrir con el tema de la mujer, para que las empresas viesen que, al revés, que casi les supondría ciertos beneficios fiscales el hecho de que la mujer embarazada se fuese de baja, y este tipo de políticas no existen. Porque claro, en una empresa grande, cuando una mujer se coge la baja, a ti te dejan un agujero, y cuando se trata de una empresa de tres mil personas pues eso lo puedes gestionar, pero una empresa española de 20 personas es un agujero enorme, porque tendría que hacer contratos temporales, etc. Es decir, tendría que haber incentivos económicos para que el lastre económico de contratar gente nueva o que sea temporal no les suponga una carga, sino por el contrario les beneficie para que no les importe en un momento dado.

Luego, para mí un tema fundamental es el tema de guarderías, de hecho, en empresas grandes por encima de un número de gente tendría que ser obligatorio,

y en las grandes ciudades debería invertirse en ello. Cambiaría muchísimo si las madres tuvieran la opción de tener a sus hijos medianamente cerca, porque no todo el mundo vive cerca de su trabajo, y no es lo mismo tener al niño lejos y tener que salir corriendo en un momento dado, que tenerles a 100 metros de tu oficina. Y aunque esto requiera mucha inversión, para mí esto son políticas reales de conciliación.

Pero es cierto que en relación a todo este tema hay una parte personal que es muy importante, y hay muchas que se quedan en el camino porque, aunque no hay suficientes ayudas, muchas veces tampoco hay suficientes ganas.